

2026. január

XII. évfolyam 3-4. szám

BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT

A BIZTOSÍTÁSI SZAKMA
TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA

Dr. Bordás Györgytől búcsúzik a Magyar Biztosítók Szövetsége

2025 a pozitív trendek éve

Beszélgetés Nagy Koppánnal, az MNB igazgatójával, az EIOPA frissen megválasztott igazgatótanácsi tagjával

A jövő nem sprint, hanem maraton – Mire figyeljünk nyugdíjpénztári befektetés választásakor?

Török László

Utasbiztosításokat érintő javaslatok – egy németországi, 18–34 évesek körében végzett, felsőoktatáshoz kapcsolódó felmérés tapasztalatai

Vona Gábor

Besorolások változása a bónusz-málusz rendszerekben

Horváth Boldizsár

Lakáspiac és idősödő társadalom: kihívások a visegrádi országokban

Vaskövi Ágnes – Huszár Zsuzsa Réka – Varga Erzsébet Teréz – Tamásné Vőneki Zsuzsanna

Életútinterjú Bartók Jánossal

Gárdos Judit – Vajda Róza

Múltunk emlékei rovat

Horváth Gyula – Tamás Gábor

KÖSZÖNET A LEKTOROKNAK

A jelenlegi januári számmal a Biztosítás és Kockázat a tizenegyedik teljes évadát zárja. Reményeink szerint az elmúlt időszakban is sok érdekes és hasznos cikket olvashattak a biztosítási szakma iránt érdeklődők. Kiadványunk színvonalának elismerése formálisan is megtörtént, mivel az MTA 2023. június 1-jétől egy fokozattal magasabb, „C” kategóriába sorolta a „Biztosítás és Kockázat” folyóiratot az eddigi lapszámok nyomán. A felminősítésben elévülhetetlen érdemei vannak szakmai lektorainknak, akik a területüket magas fokon ismerő szakemberként időt és fáradságot nem kímélve lektorálják a bejövő cikkeket. Mivel az ő nevük nem olvasható transzparens módon az egyes lapszámokban, immár szokásos módon az év végi utolsó számban soroljuk fel azokat, akik ebben az évben lektorként segítettek a munkánkat. 2025-ben lektoraink a következő kollégák voltak:

Balázs Zsuzsa, Heit Gábor, Dr. Kovács Erzsébet, Kovács László, Lencsés Katalin, Matits Ágnes, Szalai Péter, Szüle Borbála.

Köszönjük nekik a lelkiismeretes munkát és a jobbító odafigyelést.

Biztosítás és Kockázat Szerkesztősége

ELŐSZÓ

Tisztelt Olvasó!

Évzáró számunk nyitó interjúja Nagy Koppánnal, az MNB biztosítás- és pénztárfelügyeleti igazgatójával készült abból az alkalomból, hogy 2025 júliusától az Európai Biztosítás- és Foglalkoztatónyugdíj-hatóság (EIOPA) igazgatótanácsi tagjának választották meg, egy kihívásokkal teli időszakban. A beszélgetés az európai uniós feladatok és trendek megvitatásán túlmenően kitér a magyar biztosítási piac aktuális kérdéseire is. Megtudhatjuk többek között azt, hogy interjúalanyunk mit lát az elkövetkező öt év legnagyobb kihívásának, továbbá mit gondol a biztosítási szektor és a hatóság együttműködéséről.

Első cikkünk – követve hagyományainkat – a hosszú távú megtakarításokkal foglalkozik, ezúttal az önkéntes nyugdíjpénztárak hosszú távú hozamait értékelve, nemzetközi kitekintéssel néhány OECD ország kiegészítő nyugdíj-megtakarításainak adataira.

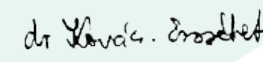
Második tanulmányunk arra vállalkozik, hogy a fenntarthatóság terén előnyösebb pozíciójú és ambiciózusabb célokat kitűző Németországban a 18–34 évesek körében végzett felmérésből üzleti értékkel rendelkező következtetéseket vonjon le az utasbiztosításokra nézve, és tegyen javaslatokat a biztosítók számára. Ezt követően is maradunk a biztosítási termékeknel, mivel a harmadik cikk a bónusz-málsusz rendszerek működését és hatékonyságát vizsgálja a gépjármű-felelősségbiztosítások terén, különös tekintettel a kockázati tényezőkre és a múltbeli káradatokra.

A folytatásban egy konferenciabeszámolót olvashatnak az érdeklődők. Az első nemzetközi V4 lakhatási és nyugdíjkihívások workshopot 2025. április 14-15-én rendezték meg a Budapesti Corvinus Egyetemen. A konferencián a visegrádi országok kutatói gyűltek össze, hogy megvitassák a lakhatás minőségének és a nyugdíjas évek (anyagi) biztonságának a térségben jelentkező sajátos, egymással összefonódó kérdéseit.

Kiadványunk végén a szokásos rovatok találhatók. Az életútinterjú ezúttal Bartók Jánossal készült, aki biztosítói pályafutását az ÁB-AEGON Biztosítónál kezdte 1993-ban, majd több biztosítónál is első számú vezetői pozíciót töltött be. A „Múltunk emlékei” rovatban kicsit visszakanyarodunk a harmadik íráshoz, mivel cserkúti Engel Miksáról olvashatunk, aki Európa első poggyászbiztosítóját alapította meg Budapesten.

Jó olvasást kívánunk mindenkinek!


Dr. Pandurics Anett
elnök


Dr. Kovács Erzsébet
főszerkesztő


Lencsés Katalin
szerkesztő

IMPRESSZUM

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

SZERKESZTŐSÉG

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

Szerkesztőbizottsági tagok:

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

TANÁCSADÓ TESTÜLET

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

TARTALOM-ELŐÁLLÍTÁS

Budapesti Corvinus Egyetem
Biztosítási Oktató
és Kutató Csoport (BOKCS)
1093 Fővám tér 8.
Intézményi azonosító: FI43814
Adószám: 19156972-2-44

KIADÓ

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

TARTALOM

Dr. Bordás Györgytől búcsúzik a Magyar Biztosítók Szövetsége	6
2025 a pozitív trendek éve	8
Beszélgetés Nagy Koppánnyal, az MNB igazgatójával, az EIOPA frissen megválasztott igazgatótanácsi tagjával	
A jövő nem sprint, hanem maraton – Mire figyeljünk nyugdíjpénztári befektetés választása- kor?	18
Török László	
Utastbiztosításokat érintő javaslatok – egy németországi, 18–34 évesek körében végzett, felsőok- tatáshoz kapcsolódó felmérés tapasztalatai	32
Vona Gábor	
Besorolások változása a bónusz-málsusz rendszerekben	62
Horváth Boldizsár	
Lakáspiac és idősödő társadalom: kihívások a visegrádi országokban	72
Vaskövi Ágnes – Huszár Zsuzsa Réka – Varga Erzsébet Teréz – Tamásné Vőneki Zsuzsanna	
Életútinterjú Bartók Jánossal	102
Gárdos Judit – Vajda Róza	
Múltunk emlékei rovat	136
Horváth Gyula – Tamás Gábor	

DR. BORDÁS GYÖRGYTŐL BÚCSÚZIK A MAGYAR BIZTOSÍTÓK SZÖVETSÉGE

Ismét egy kiemelkedő szakembertől, elnökségi tagjától búcsúzik fájó szívvel a Magyar Biztosítók Szövetsége. Az ING Biztosító alapítójának, az NN Biztosító későbbi vezetőjének személyében egy olyan kiemelkedő, a magyar biztosítási szakmáért tevékenyen és eredményesen dolgozó szakemberünktől kell megválnunk, akinek életművét a Biztosítás és Kockázat IX. évfolyamának 1–2. száma is megörökítette az utókor számára.

Dr. Bordás György 1947-ben született. Biztosítás szakmai pályafutását már a Jogi Egyetem elvégzése előtt megkezdte biztosítási körzetfelügyelőként, s bár elmondása szerint ügyvéd szeretett volna lenni, a diploma megszerzését követően 1971-ben mégis az Állami Biztosító üzletpolitikai osztályának főelőadójaként kötelezte el magát egy életre a magyar biztosítási szakma iránt. Rövid idő múlva már az ÁB V. kerületi üzleti vezetőjévé nevezték ki, majd az Állami Biztosító szétválását követően 1987-ben a Hungária Biztosítónál területi igazgatói megbízást kapott. A biztosítótársaságok megalakulásának hőskorában az Atlasz Biztosítóhoz igazolt alapítóként, és vált a társaság vezérigazgatójává. 1991-ben arra kapott megbízást a Nationale-Nederlanden holland biztosítótársaságtól, hogy az NN, majd pedig ING Biztosító elnök-vezérigazgatójaként indítsa el az új magyarországi biztosítótársaság üzleti tevékenységét. 1997-ben egy atlantai tanulmányútján ismerte meg és hozta be Magyarországra az akkor újdonságnak számító unit-linked életbiztosítási terméket, ami az eltelt évtizedek során húzóágazatává vált a magyar biztosítási szektornak is. Büszke volt arra, hogy az élet- és munkafilozófiájaként vallott, illetve felvállalt *tiszta, átlátható üzletvitel* mindegyik általa vezetett biztosítót távol tartotta a botrányoktól.

Dr. Bordás György a Magyar Biztosítók Szövetsége elnökségének hosszú ideig elnökségi tagja volt, 2004-ben a szervezet alelnöki, majd elnöki tiszttét is betöltötte. Bár a holland szabályoknak megfelelően 61 évesen nyugdíjba vonult, a tevékeny élettel nem hagyott fel, sőt korábbi sportszeretetéből fakadóan új kihívásoknak is eleget tett. Tagja lett a Magyar Olimpiai Bizottság közgyűlésének, sőt egy ideig az MLSZ főtitkári, továbbá a Magyar Vízilabda Szövetség társelnöki posztját is betöltötte. Kedves Kollégánkat, korábbi elnökünket 78 éves korában, hosszan tartó betegség után érte a halál.

A Magyar Biztosítók Szövetsége Dr. Bordás György egykori kollégájának, Csepeli Sándornak a soraival búcsúzik köztisztjeletben álló halottjától:

„Az ikonikus (talán csak egyszer és csak átmenetileg „elveszített”) bajusz alatt mindig pajkos mosoly, felette tiszta, őszinte tekintet és érdeklődés várta a kolléga vezérigazgatót

és a beosztott szakértő munkatársat egyaránt. Bordás Úr, Gyuri, egy régi vágású kiemelkedően képzett Üriember volt. Az a vezető, aki felismerte a lehetőségeket, inspirálta, magával ragadta a körülötte állókat. Életeleme volt a verseny, nemcsak imádta a sportot, de folyamatosan aktívan sportolt is. A „*mindig jobbat, mindig többet*” lételeme volt. Ezt várta el magától és környezetétől is. Számára egyformán természetes közeg volt a hazai és nemzetközi biztosítási szakemberek társasága és az élsportolók, sportvezetők közössége. Embersége, támogató figyelme szakemberek sorát hozta helyzetbe és indította el a szakmai karrier útján. Nekünk, akik szerettük és tiszteltük, nagyon fog hiányozni.

Kedves Gyuri, nyugodj békében!”

2025 A POZITÍV TRENDEK ÉVE

Beszélgetés Nagy Koppánnal, az MNB igazgatójával, az EIOPA frissen megválasztott igazgatótanácsi tagjával

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

ÉLETRAJZA

Nagy Koppány 2013 novembere óta igazgatója a Magyar Nemzeti Bank (MNB) Biztosítás- és pénztárfelügyeleti igazgatóságának. Számvitel és Aktuárius szakirányon végzett a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodási szakán. 2000-ben kezdte pályafutását az AEGON Magyarországnál, majd 2004-től részt vett az ELLA Bank felépítésében. 2007-től az AXA Csoport Magyarország fiókhálózatának igazgatójaként fontos szerepet vállalt a bank, a biztosító és a pénztárak integrációjában. 2012 és 2013 között egy pénzügyi „startup” alapításán, jogi és infrastrukturális háttérének kialakításán dolgozott vezérigazgatóként. 2013 óta tagja az Európai Biztosítás- és Foglalkoztatóinyugdíj-hatóság (EIOPA) felügyeleti tanácsának (Board of Supervisors), 2025 júliusában az EIOPA igazgatótanács (Management Board) tagjának választották. Emellett a Hitelintézeti Szemle, valamint a Biztosítás és Kockázat szakmai folyóiratok szerkesztőbizottságainak tagja.

CV

Koppány Nagy has been the Director of Insurance and Pension Funds Supervision Directorate at the Central Bank of Hungary (MNB) since November 2013. He graduated from the Corvinus University on management major with a specialization in accounting and actuarial science. He started his business career at AEGON Hungary in 2000, and he participated in the creation of ELLA Bank from 2004. He played an important role in the integration of the banking, insurance, and pension business line as the Director of branch network at the AXA Group Hungary from 2007. He worked on the founding of a financial "startup" and on developing its legal and infrastructural background as CEO between 2012 and 2013. He has been a member of the Board of Supervisors of the European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA), since 2013 and he was elected a member of the EIOPA Management Board in July of 2025. In addition to all this he is also a member of the editorial board of the professional journals Hitelintézeti Szemle and Biztosítás és Kockázat.

Kulcsszavak: biztosítás, szabályozás, biztosítás jövőképe

Key words: insurance, regulation, future prospect of insurance industry

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2025.3-4.8

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.3-4.8>

Még nyáron jelent meg a sajtóhír, miszerint Nagy Koppányt, a Magyar Nemzeti Bank Biztosítás- és pénztárfelügyeleti igazgatóját az Európai Biztosítás- és Foglalkoztatóinyugdíj-hatóság (EIOPA) igazgatótanácsi tagjának választották meg. Mivel olvasóink számára nem titok, hogy Szerkesztőbizottságunk jeles tagját érte ez a megtiszteltetés, ezért kézenfekvő volt mindnyájunk számára, hogy a mostani számunkban az új feladatról, illetve annak lehetséges kihívásairól kérdezzük őt.

- Tisztelt Igazgató Úr, a Szerkesztőbizottság nevében gratulálunk az új megbízatásához. Adódik is rögvest a kérdés, hogy vajon szakmai nézőpontból mostantól inkább Európából tekint majd Budapestre, vagy éppen az új pozíciójának köszönhetően a hazai tapasztalatokat tudja még jobban érvényesíteni az európai erőterben?

- Köszönöm szépen a gratulációt! Bizonyos értelemben mindkettő igaz. Nem változott, hogy az időm nagy részét továbbra is az MNB-ben töltöm a hazai biztosítási és pénztári szektor felügyeletének vezetésével, szervezésével, ugyanakkor az MNB-t és Magyarországot képviselem az EIOPA-ban idestova 12 éve. Az újdonság, hogy mostantól a legmagasabb testületében, a hétfős igazgatótanácsban is szerepet vállallok, mely megbízatást a többi tagország képviselőinek támogatásával nyertem el. Az igazgatótanács munkájában jelenleg az EIOPA elnökének vezetése mellett finn, holland, horvát, magyar, német és portugál képviselő vesz részt. Bekerüléssel a kelet-közép-európai jelenlét is erősödött, de persze igaz a feladatban rejlő kettősség, hiszen a hazai képviselő itt másodlagos, az igazgatótanácsban sokkal inkább az „európai szellem” erősítése és a felügyeleti közöti konvergencia kerül előtérbe.

- A kérdésem arra is irányult, hogy a feladatai mennyiben változnak majd a jövőben? Hozott-e új feladatokat az igazgatótanácsi tagság?

- Természetesen megnövekedtek a teendőim, tőlem, valamint az engem a nemzetközi feladataimban segítő nagy létszámú csapattól is többet kíván meg a jövőben ez a megbízatás. Számos írásbeli előterjesztésre, döntéshozatalra kell folyamatosan készen állni az EIOPA keretein belül. Nagyságrendileg kéthavonta igazgatótanácsi, azaz „Management Board” ülésekre, és közel ugyanilyen gyakorisággal a felügyeleti tanács, az úgynevezett „Board of Supervisors” üléseire is készülni kell. Az igazgatótanács ellátja az EIOPA belső szervezetének irányítását és felügyeletét, ideértve a belső ellenőrzést, illetve jogkörébe tartoznak a szervezeti és személyzeti szabályzatok döntéshozatalai is.

-Az EIOPA 2025–2026. évi munkatervében szerepel az adminisztratív terhek csökkentése. Mivel az Insurance Europe egyik tanulmányában is különös hangsúllyal említik annak

szükségességét, hogy lényegesen kevesebb szabályra van szükség, és amennyiben mégis új szabályt alkotnak, azt már az új elvárásoknak megfelelően tegyék, adódik a kérdés, hogy az EIOPA miként képzei el a „szabályozás megrendszabályozását”?

- Egyelőre mindez elsősorban szavakban jelenik meg, nem csupán az EIOPA-ban, hanem összeurópai szinten is, de már a probléma felismerése is komoly előrelépés, és már konkrét kezdeti lépéseket is látunk. Ha a nagy képet nézzük, a túlszabályozottság valóban veszélyezteti Európa versenyképességét, például az Egyesült Államokkal vagy Kínával összevetve, amelyek gazdasági szempontból mára jóval erősebbek, mint az EU. Véleményem szerint ma az egyik legfontosabb európai kérdés, hogy képesek leszünk-e javítani a versenyképességünkön és újra felvenni a versenyt a világ más fontos gazdasági pólusaival. Személyesen híve vagyok az egyszerűbb, konkrétabb, robusztusabb szabályozásnak, erre törekszünk az önálló szabályozásainkkal, ajánlásainkkal is, nem a túlzottan részletező, túl hosszú regulációra. Itthon jó példa az ilyen pozitív szabályozásra a volatilitási tőkepufferről, a TKM-limitekről vagy az eszközalap-teljesítményekről szóló ajánlásunk. Az európai térben a Szolencia 2 irányelv revíziója éppen folyamatban van, és itt a korábbiakhoz képest erősebben jelenik majd meg például az arányosság elve, ami már egy konkrét adminisztrációs csökkentő lépés. Ez azt jelenti, hogy a kisebb intézmények valós adminisztratív kedvezményeket kaphatnak.

Ma az egyik legfontosabb európai kérdés, hogy képesek leszünk-e javítani a versenyképességünkön.

- Lát-e kockázatot abban, hogy az Európai Unió – igen eltérő fejlettségű – tagjai esetében ugyanazokat a pénzügyi szabályozási modelleket kívánja alkalmazni? A magyar biztosítási szakma rendszeresen azzal érvel, hogy a piaci helyzet, a fogyasztói szokások, különösen a befektetési termékek esetében jelentősen eltérnek a CEE régióban, ezért küzdünk a „fit for all” megoldások ellen.

- Természetesen az egységesítési törekvések jelen vannak, ennek jó példája a páneurópai egyéni nyugdíjtermék, a PEPP, vagy most a Megtakarítási és Befektetési Unió (Savings and Investments Union, SIU), amelyben bizonyos hatásköröket már átadnának az EIOPA-nak, de említettem ugyanígy a bankoknál a bankuniót. Ezek mind az egységesítés irányába mutatnak, ám szerintem ebben a kérdésben jó egyensúlyt lenne érdemes találni. A tapasztalatunk az, hogy amikor mi magunk kezdeményeztünk adott esetben más tagállamban működő entitásokkal szemben egységes európai fellépést, az sokkal kevésbé volt hatékony, mint amikor ugyanezt mi a saját hatáskörünkben vittük végig, gyorsabban és hatékonyabban. Ugyanakkor a tagországok közötti információmegosztás, tudástranszfer, a jó gyakorlatok megismerése egyértelmű előnye a közös európai szemléletnek.

- A pénzügyi termékek kapcsán sokat beszélünk arról, hogy mi a biztosítók, a szabályozók, a felügyeleti hatóságok felelőssége. Kevesebbet beszélünk ugyanakkor arról, hogy mi a fogyasztó felelőssége, amikor egy pénzügyi, befektetési döntést hoz,

biztosítást vásárol. Ön hogyan látja ezt a kérdést? Az ügyfelek pénzügyi tájékozottsága, műveltsége miként fejleszthető? Van erre jó európai gyakorlat? Véleményem szerint a MABISZ-nak már eddig is megannyi jó kezdeményezése volt e téren.

- A pénzügyi tudatosság növelése mind az európai, mind a nemzeti hatóságok szintjén alapvető céljaink közé tartozik. Ezt az MNB stratégiája is tartalmazza, számtalan akciónk irányul erre. A legjobb példa erre a legújabb projektünk, amelynek során egy új nyugdíj-kiegészítő kalkulátort fejlesztünk, amellyel az emberek ki tudják majd számolni a nyugdíjpénztárakra vonatkozóan, hogy amennyiben van egy bizonyos nagyságrendű megtakarításuk, akkor abból mennyi járadékot várhatnak, vagy fordítva, ha egy konkrét járadékösszeget céloznak meg, ahhoz mennyit kellene megtakarítaniuk.

Fontosnak tartom tehát a pénzügyi tudatosság növelését, én magam személyesen is kivettem eddig a részemet több megjelenésből, példának okáért a MABISZ kommunikációs, edukációs kampányaiban is. Ám mindez természetesen nem elég. Mindazonáltal azt gondolom, hogy egyoldalú megközelítés, ha az ügyfél „nyakába próbáljuk varrni” annak a felelősségét, hogy ő milyen terméket választott. Egyébként az EU-szabályozás logikája is korábban inkább ebből a szempontból közelítette meg a teendőket, ez azonban mára megváltozott.

A feladat inkább az, hogy megfelelően fel kell tártani egy termék kockázatait, „be kell lőni”, hogy milyen célpiacnak szánják, sőt mi több, vissza is kell mérnie a biztosítónak, hogy valóban teljesültek-e az elvárások, és az a termék annak a célpiacnak valóban megfelelő-e vagy sem. Az IDD termékfelügyelési (Product Oversight and Governance - POG) szabályozása is ebből a logikából indul ki, valamint a PRIIPs KID és az IPID ügyféldokumentumok is arra irányulnak, hogy megfelelő információkat kapjon az ügyfél, és ezen tömör tájékoztatás alapján jó döntést tudjon hozni.

Még fontosabb a szolgáltatók felelőssége a tekintetben, hogy minél magasabb ügyfélértékű termékek legyenek elérhetők a piacon.

Emellett talán még fontosabb a szolgáltatók felelőssége a tekintetben, hogy minél magasabb ügyfélértékű termékek legyenek elérhetők a piacon. A felügyelet ezt inkább terelni tudja, de mi az elmúlt bő évtizedben nagyon sok erőfeszítést tettünk ennek érdekében, amelyeknek az eredményei mára jól látszódnak. Példának okáért javuló ár-érték arányt eredményezett az életbiztosítási piacon az MNB Etikus 1.0 és 2.0 csomagja, a lakásbiztosítási piacon pedig a Mintősített Fogyasztóbarát Otthonbiztosítás (MFO) és az évenkénti március-áprilisi átkötési kampány. Az előkészítés alatt álló hitelfedezeti biztosításokról szóló ajánlás is ugyanezt célozza. Meggyőződésem, hogy a tevékenységünk legnagyobb haszna, ha egyensúlyi helyzet alakul ki az ügyfelek és a szolgáltatók között, azaz megfelelő ügyfélérték mellett a biztosítói stabilitás sem veszélyeztetett. Mára már az európai törekvések is hangsúlyosan foglalkoznak az ügyfélérték javításával, erre jó példa a „value for money”-ként aposztrofált európai kezdeményezés.

- Az IDD szerinti POG elvárások biztosítói teljesítésére a felügyeleti ellenőrzések különösen figyelnek. A tavaly megjelent MNB POG ajánlás konkrét benchmarkokat is megfogalmaz a unit-linked termékekre, a hozamra, illetve a megtérülésre vonatkozó elvárások tekintetében. Hogy látja, ezek az értékek miképpen illeszkednek be a többi EU-s ország elvárásaiba? Ehhez kapcsolódóan mi a véleménye az EU-szintű egységes benchmarkokról, melyeket a RIS szabályozás, illetve az EIOPA maga is tervez? Ezek hogyan tudják figyelembe venni a nemzeti piacok fejlettségi különbségeit?

- A POG szabályozás mint termékfelügyeleti és -irányítási követelményeket meghatározó EU-s szintű rendelet jelentősége, hogy egyértelművé teszi a biztosítók felelősségét abban, hogy a fogyasztók számára megfelelő termékeket kínáljanak. Az MNB a POG és az IDD elvárások ellenőrzését kiemelt feladatként kezeli, számos vizsgálatban foglalkoztunk a kérdéssel. Úgy tapasztaltuk, hogy az elvi szabályozásnak a gyakorlatba való átültetése gyakran állítja kihívás elé a biztosítókat, és a felügyelet konkrét iránymutatásokkal tudja segíteni a követelményeknek való megfelelést.

Ki is adtunk az Etikus 2.0 szabályozás keretében egy POG ajánlást, amely minden terméket általánosan szabályoz. Ennek egyes mellékletei vonatkoznak majd az egyedi terméktípusokra, így például a befektetési egységekhez kötött életbiztosításokra rögtön az első kiadásban közreadott első melléklet. Dolgozunk egy új mellékleten is, a hitelfedezeti biztosításokra vonatkozóan, így lehet tovább haladni, hogy minél inkább megvalósuljon *a megfelelő terméket a megfelelő ügyfélnek elv*. A „value for money” elv, a biztosítási termékek megfelelő ár-érték arányára vonatkozó alapvető elvárás, mely az utóbbi időben egy nagylélegzetű európai kezdeményezéssé nőtte ki magát, elsősorban a megtakarítási termékek megfelelőségének biztosítása érdekében. Európai szinten folyamatban van az ezzel kapcsolatos munka. A távlati cél egységes indikátorkészlet és EU-s szintű benchmarkok felállítása a unit-linked termékekre.

Nemzeti szinten néhány országgal – például lengyelekkel, németekkel – együtt eléggé előre haladtunk ezen a téren, sőt, ha úgy veszem, a mi Etikus 1.0 csomagunk voltaképpen megelőzte a „value for money” gondolkodást, ugyanarra a logikára építkezve. Meglátásom szerint mi az Etikus 2.0-val most ismét az élmezőnybe kerültünk Európában. Sikerült újra egy bölcs megoldás irányába elmenni a piaccal együtt, ahol a korábban bevezetett költséglimit mellett megjelent a PRIIPs szabályozásra épülő teljesítményalapú logika és a kockázati megközelítés.

Nemzeti megoldást mutattunk fel a nagy európai kezdeményezésre is építve.

Tehát itt is egy nemzeti megoldást mutattunk fel a nagy európai kezdeményezésre is építve, azzal összhangban. Az Etikus 2.0 első mérőföldköve – ha úgy tetszik az „Etikus másfél” – július 1-jétől lépett életbe, ahol az eszközalapokat kellett felülvizsgálniuk a biztosítóknak. Az első visszamérésünk alapján jelentősen, közel 2 százalékponttal javult a

piacra lévő eszközalapok átlagos nettó teljesítménye (a 2023. év végi bázishoz viszonyítva), elsősorban azzal, hogy a gyenge teljesítményű alapokat a biztosítók az ajánlásunk hatására kivették a piacról, vagy csökkentették a költségeit. Történelmi pillanat, hogy ezzel az intézkedéssel elértük, hogy a unit-linked eszközalapok többsége reálhozam-potenciált tud felmutatni ügyfeleinek.

- A „pension gap” problémáját az EIOPA legutóbbi „Fogyasztói trend jelentés”-e a második legkritikusabb problémaként azonosítja, a „value for money” aggodalmak után. Miközben ez a kérdés jórészt nemzeti megoldásokat követel, léteznek olyan uniós kezdeményezések is, mint például a PEPP, ami ugyanakkor nem sikertörténet, ahogy arra az MNB tanulmánya is rámutatott, a folyóiratunk XI. évfolyamának 1-2. számában. Mi lehet a sikertelenség oka? Vannak-e javaslatok az EIOPA-nak arra, hogy milyen vonatkozásokban kellene újra gondolni a PEPP szabályozást? Ön személy szerint lát-e ebben a termékben potenciált?

- Emlékeim szerint ezt a provokatív címet még én javasoltam a kollégáknak korábban, de az az igazság, hogy a Bizottság is így gondolja: a PEPP valóban nem sikertörténet... Többek között erről szól most az európai szintű SIU kezdeményezés, amelynek egyik eleme a PEPP „ráncfelvarrása”. A PEPP számunkra nemzeti oldalon lehetőség, de egyben veszélyforrás is tud lenni. Lehetőség, ha például a hazai szolgáltatók megpróbálnak határon átnyúlóan szolgáltatást nyújtani, például az EU-ban dolgozó magyaroknak, hiszen a PEPP egyik fontos tulajdonsága az országok közötti hordozhatóság. A veszélye azonban abban rejlik, hogy ennél sokkal nagyobb esély lehet arra, hogy más ország nagy intézménye indít el határon átnyúló üzletet. Ebben az esetben nagy kérdés lehetne, hogy mennyire tudnának versenyképesek lenni ezzel a magyar termékek, mint az önkéntes nyugdíjpénztárak, illetve a nyugdíjbiztosítások. Egyelőre ugyanakkor Európa-szerte két működő PEPP szolgáltatóról tudunk. A PEPP reformban felmerült, hogy a PEPP alaptermék 1 százalékos költségkorlátja túl szűk, és gátat szab a termék terjedésének. Ehhez képest a hazai nyugdíjbiztosítások átlagos TKM-je azért jóval magasabb, mint 1 százalék, hiszen ott a jutalékot és a kockázatelbírálást, az adminisztrációt, valamint a díjbehajtást is bele kell kalkulálni a költségbe. Az önkéntes nyugdíjpénztárak tényleges 0,7 százalék körüli költségintéssel ugyanakkor például fel tudunk mutatni olyan terméket, ami 1 százalék alatti költséggel versenyképes tud lenni, igaz, ennek terjesztése nem nagyon aktív, mert egy aktív üzletkötői hálózat működtetése már nem fér bele a költségekbe.

S ha már a nyugdíjak kérdését említettük, nem mehetünk el szó nélkül amellett, hogy a foglalkoztatói nyugdíjnál felmerült az „auto enrollment” alkalmazások megoldása, vagyis amikor a foglalkoztató lépteti be a rendszerbe a dolgozót, és majd az utóbbi dönti el ezt követően, hogy befizető marad vagy esetleg kilép a szolgáltatásból. A tapasztalatok szerint ezzel a megoldással a nyugdíj-kiegészítési rendszerekben jóval nagyobb aktivitás érhető el. Ennek az a lényege, hogy az első lépést a munkáltatótól, és nem a dolgozótól várjuk. A nyugdíj-kiegészítő rendszerek erősítésének az európai tőkepiac versenyképességének javításán túl, az Európa-szerte nagy gondot jelentő „pension gap” csökkentése is célja, ami

mögött az előregedő társadalom problémaköre áll. Ezt sokszor már „demográfiai télnek”, sőt egyenesen „demográfiai jégkorszaknak” is nevezik. Ezzel kapcsolatban arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy amikor halljuk a különböző híradásokat a világ túlnépesedéséről, akkor ezek sokszor a problémának igazából csak az egyik, statikus oldalát mutatják, hiszen hosszú távon a 2050 és 2100 közötti időszakra kivetítve a demográfiai becsléseket, az előregedés nemcsak Európában, hanem világszinten az egyik legfontosabb társadalmi problémává nő ki magát.

- Igen, számos elemzést lehet olvasni a Kínában és Japánban is jelentkező nehézségekről...

- Pontosan, és ez azt jelenti, hogy értelemszerűen kevesebb megtakarító és befizető lesz a rendszerben. A „pension gap”-et tehát két irányból kell kezelni, egyrészt a demográfia, másrészt a nyugdíj-kiegészítés ösztönzése irányából. És nem is kell a nagyon távoli jövőbe tekinteni: ez két évtizeden belül fokozódó problémánk lesz a kontinensen.

- Hogyan látja a biztosítási szektor jelenét és jövőjét Európában? Mennyire versenyképes a magyar szektor? Megnevezné az elkövetkező 5 év legnagyobb kihívásait?

- Többféleképpen lehet ezt nézni, elsősorban a penetráció – mint objektív mérőszám – teszi összehasonlíthatóvá a különböző országok piaci méretét, ami viszont keveset mond a piac versenyképességéről. Ami az itthoni piacméretet illeti, az GDP-arányosan 2 százalék körül volt az elmúlt két évben, hiszen a magasabb infláció lefelé nyomta e mutatót. Most úgy látom, hogy ebben az évben viszont elkezdett visszakorrigálni a 2,5 százalék irányába, ami reményt keltő. Mi „A szektor jövőképe 10 pontban” című tanulmányunkban már 8 évvel ezelőtt 3 százalékos penetrációt jelöltünk meg itthon kívánatos célként, aminek az elérésével nagyjából a cseh és lengyel penetrációs szint közé kerülnénk. Jó benchmark a nyugati piacokból a hozzánk hasonló méretű és lélekszámú Portugália és Ausztria, amely államok 5 százalék körüli piacmérettel büszkélkedhetnek. Hosszú távú cél lehetne tehát ezeknek legalább a megközelítése, éppen ezért örülnék, ha rövid távon a 2,5 százalék irányába mozdulna el a magyar piac.

Ahogy említettem, mi az MNB-nél akkor látjuk egészségesnek a piacot, ha az egyensúlyban van, tehát ha megfelelő ügyfélértéket tud biztosítani, a közvetítői piac is megtalálja benne a rációt, végeredményben pedig a biztosítók is stabilan tudnak működni, a tulajdonosaik normális profittal és osztalékkal tudnak számolni az ágazatban. Magyarán: ha mindenki megtalálja a számítását.

A verseny élénkségét leginkább koncentrációs mutatókkal mérjük, amelyek ma azt jelzik, hogy minden lényeges termékcsoport (kgfb, casco, rendszeres díjú életbiztosítás, lakásbiztosítás) esetében mérsékelt a koncentráció. Utolsóként a lakásbiztosításnál sikerült elérni ezt az áttörést azzal, hogy az MFO mellett a lakáskampány is elindult. Az életbiztosítási oldalon az Etikus 1.0 és 2.0 csomag is sokat javított a versenyképességen, ezen a téren kevesebb a probléma. Ahol most gond mutatkozik, az a hitelfedezeti biztosítások piaca, ami tulajdonképpen egy kis része az egész piacnak. Itt még egyeztetnünk kell a szektorral a továbblépésről.

Az is nyilvánvaló, hogy az elmúlt években a biztosítási szektorban nem mindennapi éveket éltünk, de úgy gondolom, hogy a 2025-ös a pozitív trendek esztendejének mondható. Markánsan nő a díjbevétel, aminek mértéke várakozásunk szerint meghaladhatja a 2000 milliárd forintot év végére a fiókok nélkül, utóbbiakkal együtt pedig 2200 milliárd forint körüli lehet majd. A pótdó-kedvezményrel a profitabilitás is helyreáll, itt 100 milliárd fölötti szintre, míg az S2-es tőkére vetített eredmény mutatóban (S2-ROE) 10-15 százalék közötti értékre számítunk. A penetrációt pedig az említett 2,5 százalékot közelítő szintre várjuk.

■ A 2025-ös a pozitív trendek esztendejének mondható.

- A MABISZ vezetése mindig szükségesnek tartja a szektor és a hatóság közötti jó együttműködést, éppen ezért kérdezem, mi a víziója: milyen lesz a jövőben a biztosítási szektor és a hatóság együttműködése?

- A MABISZ-szal híresen jó az együttműködése az MNB-nek. Elsősorban azért, mert részünkről mindig a piaci tapasztalatokra nyitottan álltunk a különböző szabályozások bevezetéséhez, megfelelően hosszú konzultációs időt hagyva, konszenzust keresve, igaz, eközben határozottan képviselve a fentebb már említett elveinket. Ami szerintem igazán érdekes az MNB szerepkörében, hogy a korábbiakhoz képest erősödött a „policymaker” és „vision keeper” szerepkör, azaz vizionárius szemlélettel, aktív szabályozói szerepkörben tekintünk magunkra a visszatekintő felügyeleti gyakorlatokon túl.

Az MNB számára fontos, hogy a szektor jövőjét a keretek lefektetésével segítse úgy, hogy közben nem gátolja a piaci méret növekedését, de elősegítve, hogy az egyensúlyi, fenntartható pályán történjen, ahol az ügyfélérdek és a megbízható pénzügyi háttér megléte is a fő szempontok között szerepel.

- A biztosítók fontos stratégiai partnerek a klímaváltozáshoz való alkalmazkodásban, részben a befektetéseiken, részben pedig a kockázatvállaláson keresztül, utóbbi esetben különös tekintettel a non-life biztosításokra. Ebben a vonatkozásban milyen munkálatok zajlanak az EIOPA-ban, illetve az MNB-ben? Az európai felügyeletek mit tehetnek azért, hogy a társadalom jobban tudjon alkalmazkodni az ESG kihívásokhoz?

- A biztosítási szektor számára két szempontból vetődik fel e téma. Az egyik, hogy milyen eszközökbe fekteti a biztosítási szektor az ügyfelek pénzét. A témáról kiadtunk egy ajánlást, mely erősíti a fenntarthatósági szemléletet. Az MNB „zöld mandátuma” mentén egy különálló szervezeti egység működik, amely e küldetésünket a gyakorlatba ülteti át. Ez is hozzájárulhatott ahhoz, hogy az utóbbi években növekedett az ESG eszközök aránya a biztosítói és pénztári portfóliókban egyaránt. A másik irány a katasztrófakockázatok sűrűsödése világszinten, aminek a biztosítási szektor az elszenvedője. A *protection gap* (védelmi rés) méréseivel foglalkozik az EIOPA és az EKB is. Jó hír, hogy a kiterjedt lakásbiztosítási fedezeteknek hála, ezek alapján a klímakockázatok szempontjából Magyarország csak a közepesen kitett országok közé tartozik.

- Említeni is szoktuk a sajtóközleményeinkben, hogy szerencsés módon a lakásbiztosítások minden nagy természeti katasztrófára nyújtanak fedezetet...

- Persze, de mindezzel együtt sajnos nálunk is van árvízveszély, aszály, viharkár, bár a károk időszakai mutatnak némi volatilitást. Szomorú tény például, hogy az aszály következtében a kis agrárbiztosítási egyesületek már eltűntek a piacról. Van tehát feladatunk bőven a természeti kockázatok kezelésével, nem is beszélve a viszontbiztosítások díjairól, amelyek egyértelműen növekvő tendenciát mutatnak, a világszintű katasztrófakockázatok növekedésének közvetett hatásaként. Ezek ugyanis akkor is nőnek, ha nem nálunk emelkedik a katasztrófakockázat, hiszen a viszontbiztosítók – nagyon sarkítva – egyben kezelik a kelet-ázsiai cunamit a tiszai árvízzel, és ha ott nagyobb katasztrófakár keletkezik, akkor a viszontbiztosítási piacon itt is nőnek a díjak. Úgy tűnik, hogy a jövőben is számolnunk kell az említett növekvő trenddel.

Változatlan kérdés, hogy léteznek-e biztosításvédelmi rések (tehát a piac által le nem fedezett kockázatok) itthon. Ennek megválaszolására – az EIOPA törekvései mentén – hazai projektet is indítunk. A jegybankon belül egy belső munkacsoport kezdte meg egy monitoring rendszer kiépítését, amely mérni fogja ezeket a védelmi réseket, és korai előrejelzést adnak majd arra vonatkozóan, ha ezek esetleg nőnek. Ennek egyik alágaként nemcsak a természeti katasztrófa kockázatra, hanem egyes lakossági szerződésekre vonatkozóan is mérnénk, hogy mekkorák a lefedetlen kockázatok.

A fenntarthatóság mellett az EIOPA munkatervből azért kiemelném a digitalizáció témakörét is, amely általános kulcsszóvá vált az utóbbi években. Ennek két ága van: az egyik, hogy a piac hogyan halad a digitalizáció irányába, valamint, hogy hogyan lehet mindezt szabályozni, illetve a felügyelet során hogyan lehet az egyre nagyobb adatvagyon egyre fejlettebb módszerekkel kezelni.

Kérdés, hogy léteznek-e biztosításvédelmi rések. Ennek megválaszolására hazai projektet is indítunk.

- Nem beszélve az AI térhódításáról...

- Igen, itt valóban az egyik nagy téma a mesterséges intelligencia és az azt szabályozó AI Act, ezek hatékony, de mindenekelőtt etikus működése. Meg kell említeni továbbá a kibertámadásokra vonatkozó DORA szabályozási csomagot, és talán a kriptoeszközök szabályozását felvállaló MICA-t (Markets in Crypto-Assets) is érdemes még szóba hozni.

Az említetteken túl jövőre nagy feladatunk lesz a jogalkotóval két EU-s irányelv átültetése a Bit.-be. Az egyik a Szolvencia 2 irányelv revíziója, a másik pedig a biztosítók helyreállítására és szanálására vonatkozó új irányelv, az IRRD. Ezeknek a másodlagos szabályait is kiadják 2026 folyamán. Az IRRD kapcsán megjegyzendő, hogy régóta szívügyünk az ügyfelek védelmét szolgáló garanciamechanizmusok erősítése. A jövő év is komoly feladatokat ró tehát ránk és a piacra is.

- Köszönjük a beszélgetést, és sok sikert kívánunk az EIOPA igazgatótanácsában is!

A JÖVŐ NEM SPRINT, HANEM MARATON – MIRE FIGYELJÜNK NYUGDÍJPÉNZTÁRI BEFEKTETÉS VÁLASZTÁSAKOR?

Török László (a Magyar Nemzeti Bank munkatársa, vezető felügyelője), torokl@mn.b.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Idén a Magyar Nemzeti Bank első ízben publikálta az önkéntes nyugdíjpénztárak 20 éves hozamrátaadatait. A cikk a nyugdíjpénztárak hosszú távú hozamát értékeli, nemzetközi kitekintéssel néhány OECD ország kiegészítő nyugdíj-megtakarításainak adataira. Az önkéntes nyugdíjpénztárak közzétett 20 éves hozamrátaértékeinek vagyonnal súlyozott átlaga 6,50 százalék volt, amivel átlagosan évi 1,74 százalékos reálhozam adódik a 2005–2024 időtávon. Ezzel a magyar nyugdíjpénztárak nemzetközi összehasonlításban is sikeresen gyarapították a tagok vagyonát. Az elemzésben különböző befektetési stratégiájú, eltérő kockázati profilú nyugdíjpénztári portfóliók hosszú távú hozamát is megvizsgáltuk. A pénztári portfóliókat a felvállalt kockázati szint szerint kategóriákba soroltuk az alapján, hogy mekkora a részvényeszközök befektetési politikában megadott célaránya. A kockázati kategóriákhoz tartozó sávokat úgy adtuk meg, hogy a kialakuló felosztás összhangban legyen a pénztári gyakorlatban általánosan elterjedt portfóliótípusokkal. Megállapítható, hogy a nagyobb kockázatú, alapvetően részvénybefektetésekre fókuszáló portfóliók hosszú távon a szektórátlagot meghaladó hozameredményeket értek el. A kockázatosabb növekedési és a meghatározóan részvényeszközöket tartalmazó dinamikus portfóliók vagyonnal súlyozott 20 éves átlaghozama 7,2 és 9,2 százalék. Ez alátámasztja azt a feltételezést, hogy a tagoknak célszerű az életciklus szemlélet alapján portfóliót választaniuk, fiatalabb korban indított nyugdíjcélú megtakarításnál – tekintettel a hosszabb befektetési időtávra – érdemes nagyobb arányban kockázatosabb, de magasabb hosszú távú hozammal kecsegtető, részvény típusú eszközbe fektetni. A jó hosszú távú hozamteljesítménynek fontos szerepe van a nyugdíjpénztárak vonzóbbá tételében, ezáltal a szektor súlyának növelésében. A gyarapodó nyugdíjvagyon pedig elősegíti a gazdaság növekedését és az államadósság finanszírozását.

SUMMARY

This year, the Hungarian National Bank (Magyar Nemzeti Bank) has for the first time published the 20-year rate of return data of voluntary pension funds. The analysis assesses the long-term performance of pension funds, complemented by an international comparison that includes data of supplementary pension savings in selected OECD countries. The asset-weighted average of the published 20-year rate of return values of voluntary pension funds was 6.50 percent, which results in an average annual real return of 1.74 percent over the 2005–2024 period. This means that Hungarian pension funds have successfully increased the wealth of their members even in international context. We also examined the long-term

returns of pension fund portfolios with different investment strategies and risk profiles. The fund portfolios were classified into categories according to the level of risk assumed, based on the target proportion of equity assets specified in the investment policy. We defined the risk categories so that the resulting classification is consistent with the terminology commonly used by the pension funds. It can be observed that portfolios with higher risk, focusing primarily on equity investments, achieved returns exceeding the sector average in the long term. The asset-weighted 20-year average returns of the riskier growth portfolios and the dynamic portfolios containing predominantly equity assets are 7.2 and 9.2 percent. This supports the assumption that it is advisable for members to choose a portfolio based on a life cycle approach. When saving for retirement at a younger age - given the longer investment horizon -, it is worth investing in a higher allocation of riskier, equity-type assets. Good long-term returns play an important role in making pension funds more attractive, and thus increasing the weight of the sector. Growing pension assets contribute to economic growth and finance public debt.

Kulcsszavak: önkéntes nyugdíjpénztárak, hosszú távú megtakarítás, befektetési teljesítmény
Keywords: voluntary pension funds, long-term savings, investment performance

JEL: J32, H55, G23

DOI: 10.18530/BK.2025.3-4.18
<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.3-4.18>

BEVEZETÉS

Az önkéntes nyugdíjpénztárak tagjai 2024-ben is kiemelkedő hozamoknak örülhettek: szektorszáron az átlagos nettó hozamráta 13,8 százalék volt. Az elmúlt 20 év átlagos teljesítményét tekintve egyedi jelenség, hogy a 2023. évi 21,2 százalékos átlagos nettó hozam után két egymást követő évben is két számjegyű pozitív hozamot értek el a pénztárak. Idén a Magyar Nemzeti Bank által kezdeményezett jogszabály-módosítás nyomán a pénztárak első ízben tettek közzé 20 éves hozamokat. A szektorszáron átlagos 20 éves hozamráta a 2005–2024 közötti időszakban 6,5 százalék. A pénztárak hosszú távon az infláció felett, közel 2 százalékos reálhozammal gyarapították a tagok megtakarításait.¹

A pénzügyekben soha nem volt még ennyire nehéz eligazodni és megalapozott döntést hozni, mint ma. A folyamatosan áramló adatok, a napi szinten változó hozameredmények, a gyakran túlzó és félrevezető marketinggel megjelenő új pénzügyi termékek könnyen összezavarhatják azokat is, akik hosszú távú, nyugdíjcélú megtakarításon gondolkodnak. Egy-egy pénzügyi termék, befektetési eszköz éves vagy annál is rövidebb időtávú teljesítménye látványosnak tűnhet, de vajon mi várható a következő 15-20 vagy akár 30 évben?

A nyugdíj nem holnap kezdődik – éppen ezért nem is a tegnapi és a holnapi hozam számít igazán. Egy megalapozott nyugdíjstratégia egyik alappillére a hosszú távon megbízható, kiegyensúlyozott teljesítmény, mert a valódi különbség gyakran nem az éves hozamokban, hanem a hosszú távú teljesítményben és a háttérben megbúvó költségekben rejlik. A Magyar Nemzeti Bank (MNB) egyik célja, hogy segítsen az embereknek a különböző pénzügyi termékek közül kiválasztani a számukra leginkább megfelelőt. Igaz ez az önkéntes nyugdíjpénztárakra is. A hosszú távú, kiegészítő nyugdíjtermékek esetében jövőbeli biztonságunkról döntünk, így a döntésnél a hosszú távú befektetési eredményesség és a költségstruktúra a legfontosabb.

Az MNB ezért kezdeményezett jogszabály-módosítást a 20 éves hozamok közzétételére érdekében, és fejlesztette az önkéntes nyugdíjpénztárak költségeinek összehasonlítására a díjterhelési, korrigált díjterhelési és a nyugdíjpénztári teljes költségmutatót (TKM_{NYP}).² Cikkünkben bemutatjuk, hogy az önkéntes nyugdíjpénztárak valóban tudtak értéket teremteni az elmúlt két évtizedben.

Az önkéntes nyugdíjpénztárak hosszú távon is jól fektetik be a pénztártagok kiegészítő nyugdíjcélú megtakarításait: az általuk elért reálhozam tízéves távon 0,60 százalékpont, 15 évre 2,16 százalékpont, 20 évre pedig 1,74 százalékpont volt. A 20 éves átlagos hozamrátaadatokat az MNB kezdeményezésére most először számították ki a pénztárak. A nyugdíjcélú előtakarékoskodás hosszú távú befektetés, így érdemes minél hosszabb időhorizonton vizsgálni – s akár más kiegészítő nyugdíjcélú termékkel is összevetni – e piac szereplőinek eredményeit.

Az önkéntes nyugdíjpénztári befektetés jelenleg a legelterjedtebb nyugdíjcélú megtakarítási termék.³ A nyugdíjpénztáraknak 2024 végén 1 075 ezer tagja volt⁴, ami jelentősen meghaladja mind a nyugdíjbiztosítással, mind a nyugdíj-előtakarékosági számlával rendelkezők számát. A nyugdíjpénztárak hosszú távú megtakarítási terméket kínálnak (amit a jogszabály is megerősít azzal, hogy legalább tízéves várakozási időt ír elő), azaz a tag legalább tízéves tagsági jogviszony után igényelhet kifizetést, hacsak nem éri el időközben a rá vonatkozó nyugdíjkorhatárt.

A nyugdíjpénztári megtakarításnál feltételezhetjük, hogy – ideális esetben – a tag aktív életszakasza kezdetétől a nyugdíjkorhatár eléréséig félreletesz a nyugdíjaskori jövedelmének kiegészítésére, ami négy évtizedes megtakarítási időszakot is jelenthet. A hosszú felhalmozási időszak alatt alkalmanként (például havonta) viszonylag csekélyebb összegeket félretéve hozamokkal együtt jelentősebb összeg gyűlhet össze.

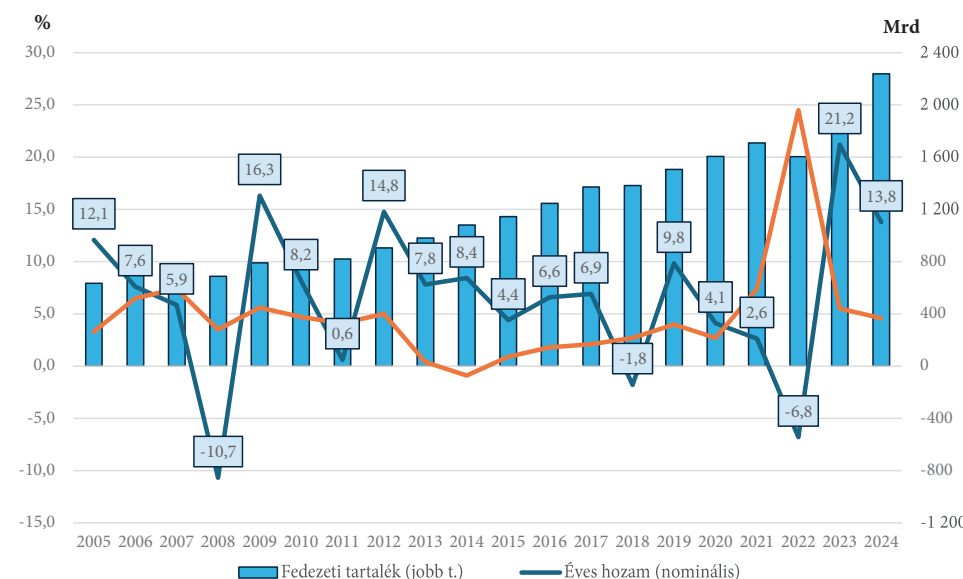
A hozamok nagyságának hatását nem lehet alábecsülni a hosszú távú befektetéseknél.

A hozamok nagyságának hatását nem lehet alábecsülni a hosszú távú befektetéseknél. Évi 7 százalékos hozam esetén a 19. év végére a felgyűlt hozammal a befizetett összeg csaknem kétszerese jelenik meg a megtakarítási számlán. Évi 6 százalékos átlagos hosszú távú hozammal 22 év alatt, évi 5 százalékos hozammal 26 év alatt gyűlik össze a befizetett összeg kétszerese, azaz a befizetett összeggel azonos nagyságú felhalmozott hozam.⁵

40 éves megtakarítás esetén (végig azonos összegű, rendszeres befizetést feltételezve) 7 százalékos hozam esetén a megtakarítás több mint négyötöd részét az összegyűlt hozam adja. 6 százalékos éves hozamnál a 40 év végére a megtakarítás háromnegyede a felhalmozott hozam, 5 százalékos átlagos hozamnál pedig több mint kétharmada.

Húszéves távon tekintve, amint az 1. ábra mutatja, a nyugdíjpénztári befektetéseknek volt néhány kritikus évük negatív befektetési eredményekkel⁶ – 2008-ban a világméretű pénzügyi válság hatásaként, 2022-ben a háborús, geopolitikai krízis eredményeként –, azonban egy-egy év gyenge nominális hozamát a következő év hozameredménye rendre kompenzálta.⁷

1. ábra: Önkéntes nyugdíjpénztári fedezeti tartalék átlagos éves nettó hozamrátája, éves december/december infláció és a fedezeti tartalék nagyságának alakulása (2005–2024)



Forrás: MNB, KSH

A hosszú távú hozameredményeket tekintve kisimultak az átlagos nyugdíjpénztári hozamok. A tízéves átlagos éves nettó hozamráta 6,06 százalékpont, a tizenöt éves átlagos nettó hozamráta 6,75 százalékpont, a húszéves átlagos hozamráta 6,50 százalékpont volt. Fontos szempont a befektetések vizsgálatánál, hogy a hozameredmények mennyiben járultak hozzá a megtakarítás értékének megőrzéséhez, azaz a hozamok meghaladták-e az inflációt. Az elmúlt húsz évet tekintve a nyugdíjpénztári szektor éves átlagos hozama 14 alkalommal nagyobb volt, mint az adott évi (december/december) infláció. Az idén első

ízben közzétett 2005–2024 időszaki húszéves pénztári hozamokat tekintve átlagosan évi 1,74 százalékos reálhozam adódik húszéves időtávon. Összességében tehát a pénztárak sikeresen gyarapították a tagok vagyontát reálértéken is. Meg kell jegyeznünk, hogy természetesen a múltbeli hozamok nem jelentenek garanciát a jövőbeli eredményekre nézve. A jó hosszú távú hozamteljesítménynek fontos szerepe van a nyugdíjpénztárak vonzóbbá tételében, ezáltal a szektor súlyának növelésében. A jól működő, jelentős vagyont kezelő kiegészítő nyugdíjrendszer addicionális eleme, hogy mind az állam, mind a gazdaság, illetve tőzsde finanszírozásában kulcsszerepet játszik.⁸ A nyugdíjpénztárak a rendszeres, kis összegű lakossági megtakarításokat gyűjtik, és hosszú távon befektetik. A befektetések formájában a gazdaságba beáramló tőke folyamatos keresletet biztosít a hazai részvények és állampapírok iránt, így a hosszú távú lakossági megtakarítások finanszírozni tudják az államadósságot és a gazdaság növekedését.

A nyugdíjpénztári befektetések értékelésénél figyelembe kell vennünk, hogy a befektetési tevékenységnek többféle elvárásnak is meg kell felelnie. A pénztár befektetési stratégiájának kialakításakor fontos szempont, hogy a felvállalt kockázatok illeszkedjenek a tagok kockázattűrési hajlandóságához. A nyugdíj-megtakarítások célja az időskori jövedelem kiegészítése, ezért elengedhetetlen, hogy a befektetés biztonságos legyen, azaz hosszú távon a tagok ne veszítsenek a befizetett tőkéjükből. A befektetési tevékenység célja az is, hogy minél magasabb szintű nyugdíjaskori jövedelemkiegészítést nyújtson a pénztár, ennek érdekében hosszú távon minél magasabb hozamot érjen el. Ezen belül alapvető cél, hogy a megtakarítás megőrizze a befizetések reálértékét, azaz hosszú távon a befektetés hozama legalább az inflációt elérje.

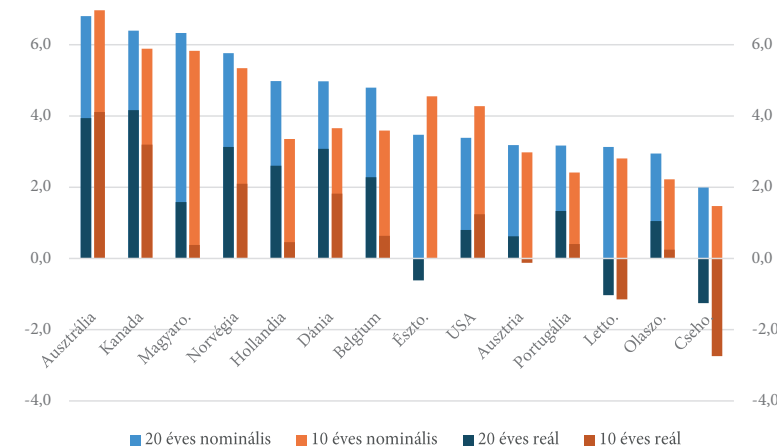
NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

A magyar nyugdíjpénztári szektor hozamteljesítményének értékeléséhez megvizsgálhatjuk, hogy más országok kiegészítő nyugdíjintézményeihez, nyugdíjalapjaihoz képest milyen eredményeket ért el. Az OECD publikál hosszú távú, tíz- és húszéves átlagos hozamokat az egyes tagországok kiegészítő nyugdíjintézményeire. Mivel jelentős különbségek vannak abban, hogy egyes tagországok publikálnak-e sektorszintű átlagos hozamokat, és ha igen, azt hogyan számolják, az OECD a publikáció készítése során a rendelkezésére álló adatokból hozambecslést számol. Számítási módszere eltér az MNB által publikált hosszú távú hozamrátaadatok számítási metodikájától, de ezzel együtt is az adatok hozzávetőlegesen összehasonlíthatók, a különböző módszertanok a számításban csekély különbséget eredményeznek.

A legutóbbi, OECD által publikált hosszú távú hozamrátaadatokat a 2024 decemberében megjelent Pension Markets in Focus 2024 kiadvány⁹ tartalmazza. A kiadványban a húszéves adatok a 2004–2023 közötti időszakra, a tízéves adatok a 2014–2023 közötti időszakra vonatkoznak. Az MNB először az idén publikált húszéves hozamrátaértéket, ami a 2005–2024 közötti időszakra vonatkozik. Az OECD 2025 júniusában publikált

előzetes adatokat¹⁰ a 2024. évre vonatkozóan. Az előzetesen közzétett 2024. évi adatok között hosszú távú hozamrátaadat nincs, de a nyilvánosságra hozott háttéradatokról¹¹ kiszámolható a 2015–2024 és 2005–2024 közötti időszakokra vonatkozó tíz- és húszéves átlagos hozamráta, amit a 2. ábra mutat.

2. ábra: Néhány OECD ország kiegészítő nyugdíjszektorának hosszú távú átlagos nominális és reál hozamai



Forrás: OECD, saját számítás

11 európai OECD tagország, valamint Ausztrália, Kanada és az USA adatait összehasonlítva megállapítható, hogy a magyar önkéntes nyugdíjpénztárak húszéves átlagos nominális hozamrátaértéke kiemelkedőnek mondható: a bemutatott országok közül csak az ausztrál és kanadai nyugdíjalapok értek el hasonló, 6 százalék fölötti átlagos húszéves hozamot. A húszéves átlagos reálhozamot tekintve a magyar nyugdíjpénztárak eredménye a többi ország nyugdíjalapjaival összehasonlítva átlagosnak tekinthető. Fontos kiemelni, hogy az átlagos hosszú távú reálhozam a közzétett hozam adatok alapján a 2005–2024 közötti időszakot tekintve 1,74 százalékos, ami érdemi mértékű infláció feletti gyarapodást jelent. A hazai nyugdíjpénztárak tehát elérik céljukat, hosszú távon reálértéken is növelik tagjaik vagyontát.¹²

Az OECD Pensions Outlook 2024 kiadványának egyik fejezete¹³ részletesen vizsgálja azt, hogy a nyugdíjalapok részvénytőke befektetései vajon magasabb szintű nyugdíjaskori jövedelmet eredményeznek-e a tagok számára a jobb hozamok miatt. Az elemzők több ország nyugdíjalapjainak befektetési összetételét és hosszú távú befektetési teljesítményét elemezték, továbbá egy másik megközelítéssel historikus értékpapírpiazi adatokat felhasználva különböző összetételű, eltérő részvénykitettséggel rendelkező portfóliók hosszú távú hozamteljesítményét vizsgálták. A harmadik, előretekintő szemléletű vizsgálati

módszerben sztochasztikus modellezéssel a befektetési kockázaton felül figyelembe vették a kamatokkal, munkaerőpiacokkal és a várható élettartammal kapcsolatos kockázatokat is.

Az OECD elemzése azt mutatja, hogy a részvénytőzsiadatokon befektető portfóliók általában jobb hozamokat és ezáltal magasabb kiegészítő nyugdíjjövedelmet eredményeznek a tagok számára. Az elemzés rámutat, hogy a részvényekbe fektető portfóliók esetén a tagoknak hosszú időszakra kell befektetniük ahhoz, hogy teljes mértékben kihasználják a kamatos kamat hatást. A részvényekbe fektető portfóliókra jellemző a volatilis befektetési eredmény, ami érzékenyen érintheti a pénztártagot, különösen akkor, ha a nyugdíjkorhatár eléréséhez közel általános részvénytőzsiadatok visszaesés következik be.¹⁴ Az elemzés megállapítja továbbá, hogy a részvényportfóliók teljesítményét befolyásolja az is, hogy mely tőkepiacokon fektet be az adott intézmény. Például néhány, globális tőkepiaci befektetéseket célzó portfóliónál jobb teljesítményt értek el a vizsgált időtávokon olyan portfóliók, amelyek akár alacsonyabb részvénykitettséggel, de jobban koncentráltak bizonyos részvénytőzsiadatokra.¹⁵

A nyugdíj-megtakarítási termékek vizsgálatánál figyelembe kell venni, hogy a megtakarítók többsége számára a befektetések biztonsága az elsődleges szempont. Az európai biztosítók szakmai szervezete, az Insurance Europe által végzett 2023. évi Pan-European Pension Survey kérdőíves felmérés¹⁶ szerint nyugdíj-megtakarításkor a válaszadók túlnyomó többsége, 82 százaléka a befektetés biztonságát választja a teljesítmény helyett.¹⁷ A befektetés biztonságát értelmezhetjük úgy, hogy a megtakarító legalább a befizetett összeget megkapja a megtakarítási időszak végén.

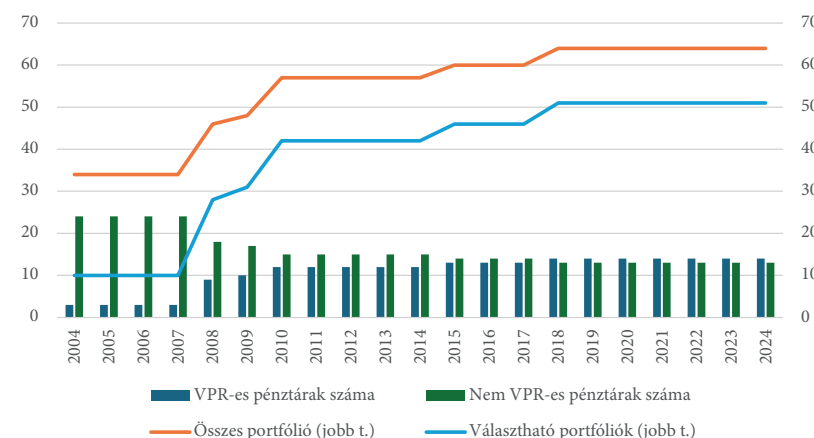
A megtakarítók többsége számára a befektetések biztonsága az elsődleges szempont.

Ha ez a szempont erősen jelen van a befektetési stratégiában, vagy akár még jogszabály is rögzíti ezt (tőkegarancia), akkor ez a nyugdíjalapokat, illetve a vagyongazdálkodókat arra ösztönzi, hogy alacsonyabb kockázatú eszközökbe fektessenek, amely eszközöknek azonban a hosszú távú hozamtermelési potenciálja csekélyebb. Ez a jelenség magyarázhatja például a cseh nyugdíjpénztárak alacsonyabb hosszú távú hozameredményét.¹⁸ Természetesen a befektetések biztonságát tekintve figyelembe kell venni, hogy válságos tőkepiaci időszak esetén néhány éves időtávot tekintve az alacsony kockázatú eszközök teljesíthetnek jobban a magasabb kockázatú eszközöknél. Az OECD hivatkozott Pensions Outlook 2024 kiadványa megfogalmazza azt a tanulságot, hogy az országoknak kerülniük kell a kiegészítő nyugdíjakra vonatkozó olyan befektetési szabályozásokat, amelyek a túl konzervatív befektetési stratégiákat részesítik előnyben.¹⁹

KÜLÖNBÖZŐ PÉNZTÁRI BEFEKTETÉSI STRATÉGIÁK HOSSZÚ TÁVÚ TELJESÍTMÉNYE

Az előbb leírtakra tekintettel érdemes a magyar önkéntes nyugdíjpénztári portfóliók hosszú távú hozamadatait is megvizsgálni abból a szempontból, hogy kimutatható-e különbség a különböző kockázatú portfóliók hozamteljesítménye között. Hazánkban 2024-ben 27 pénztár működött, ebből 14 pénztárnál volt választható portfóliós rendszer. Választható portfóliós rendszert a vonatkozó jogszabály-módosítást követően²⁰ csaknem 25 éve, 2001. január 1-jétől működtethetnek a pénztárak. Ekkor már az intézmények egy részénél felhalmozódott akkora vagyon a fedezeti tartalékokban, hogy azt megosztva is hatékonyan lehetett kezelni. A pénztárak közül azonban az első években csak néhány élt ezzel a lehetőséggel. A 2024-ben is működő pénztárak közül 2008-ig csak három alakított ki választható portfóliós rendszert. A választható portfóliós rendszer (VPR) fejlődését a 2024-ben is működő pénztárak esetében a 3. ábra mutatja, azon portfóliók számának feltüntetésével, amelyeknek 2024-ben volt legalább tízéves hozamadatauk.

3. ábra: Választható portfóliós rendszer fejlődése a 2024-ben működő pénztáraknál (2004–2025)



Forrás: MNB

A választható portfóliós rendszer fejlődésének az önkéntes nyugdíjpénztári szektorban jelentős lökést adott, hogy a magánnyugdíjpénztárak számára egy 2006. júliusi jogszabálymódosítással²¹ kötelezővé vált a választható portfóliós rendszer bevezetése három – „Klasszikus”, „Kiegyensúlyozott”, „Növekedési” elnevezésű – választható portfólióval. A magánnyugdíjpénztárak a választható portfóliókat legkorábban 2007. január 1-jétől vezethették be, de legkésőbb 2008. december 31-ét követően minden magánnyugdíjpénztárnak három portfóliót kellett működtetnie.

Sok olyan pénztár, amelyik vegyes pénztárként működött, a magánnyugdíjpénztári ágazat mellett az önkéntes pénztári ágazatban is választható portfóliós rendszert vezetett be. A későbbiekben a tagok teljes körű kiszolgálása érdekében és a piaci verseny eredményeként több nagyobb pénztár is bevezette a VPR-t. A pénztárak jelentős része a magánnyugdíjpénztárakhoz hasonlóan kezdetben három különböző kockázati profilú portfóliót indított. Bár a jogszabály ezt nem írta elő, sok esetben az önkéntes pénztári portfóliókat a hasonló kockázatú magánnyugdíjpénztári portfólióknak megfelelően nevezték el. A piaci igényekre reagálva idővel megjelentek nagyon alacsony kockázatú, elsősorban pénzügyi eszközökbe fektető portfóliók, és kifejezetten kockázatos, de hosszú távon nagyobb hozampotenciállal rendelkező, meghatározóan részvényeket tartalmazó portfóliók is. Néhány pénztár speciális befektetési politikával rendelkező portfóliót is létrehozott (céldátum portfólió, abszolút hozamú portfólió).

A különböző kockázati profilú portfóliók hosszú távú hozamrátaadatainak vizsgálatánál célszerű figyelembe venni, hogy sok választható portfóliónak nincs 20 évre visszamenő hozamrátaadata, mivel az adott pénztár húsz éve még nem működtetett választható portfóliós rendszert. Az önkéntes nyugdíjpénztári befektetési kormányrendelet előírása szerint a hosszú távú hozamráta számításánál amennyiben – a választható portfóliós rendszer indulási időpontjából adódóan – a tíz-, tizenöt, illetve húszéves hozamráta számításához a portfóliónkénti hozamráta nem értelmezhető, akkor az indulás előtti évekre vonatkozóan az átlagos hozamráta számításához – minden portfólió tekintetében – a fedezeti tartalék szintű hozamrátát kell alkalmazni.²² Abban az esetben, ha a pénztár a meglévő választható portfóliói mellé új portfóliót indít, a jogszabály nem írja elő, hogy a közzéteendő hosszú távú hozamráta számításához a pénztár a portfólió indulása előtti időszakra alkalmazza a fedezeti tartalék hozamrátáját.

A kialakított gyakorlat szerint a már meglévő választható portfóliós rendszerben néhány éve induló portfólióknak a 10 évnél rövidebb időszakra vonatkozó átlagos éves hozamrátaadatát teszik közzé az intézmények azon időszak feltüntetésével, amelyikre azok vonatkoznak. Ezek a portfóliók nem szerepelnek az MNB közleményében megjelenített szektorszintű hosszú távú hozamrátaadatok számításában. A nyugdíjpénztári befektetési lehetőségek bővülése nyomán 2024-ben 64 pénztári portfóliónak van hosszú távú, legalább tízéves közzétett hozama.

Adott választható portfóliók hosszú távú hozamának vizsgálatánál, összehasonlításánál célszerű figyelembe venni, hogy a hosszú távú hozamráta értéke nem feltétlenül a portfólió éves hozamrátaértékeiből adódik össze a teljes időszakra vonatkozóan, hanem – a választható portfóliós rendszer indulásának időpontjától függően – az időszak első néhány évében az eltérő kockázati szintet képviselő pénztári fedezeti tartalék hozamrátáját használják a számításához.

A 64 pénztári portfóliót, amelynek van a fentiek szerinti hosszú távú hozamrátaadata, a befektetési politikában meghatározott, felvállalt kockázati szint alapján öt kategóriába soroltuk. A portfólió felvállalt kockázatát aszerint határoztuk meg, hogy mekkora a részvényeszközök (közvetlen részvénybefektetések és részvényalapú közvetett eszközök) befektetési politikában megadott célaránya. A kockázati kategóriákhoz tartozó sávokat úgy állapítottuk meg, hogy

összhangban legyenek a pénztári gyakorlatban általánosan elterjedt portfóliótípusokkal és azok elnevezésével. Természetesen ez a kategorizálás nem jelent teljes megfelelést a pénztárak által alkalmazott megnevezésnek. Vannak például olyan pénztárak, ahol a klasszikus portfólióban a részvényeszközök megcélzott aránya 0 százalék, ezért ezek a portfóliók a konzervatív kategóriába kerültek. A választható portfóliós rendszert nem működtető pénztárak többnyire a középső, kiegyensúlyozott, illetve kisebb részben a klasszikus kockázati kategóriába kerültek. A kockázati besorolást, az egyes kategóriákat az 1. táblázat írja le.

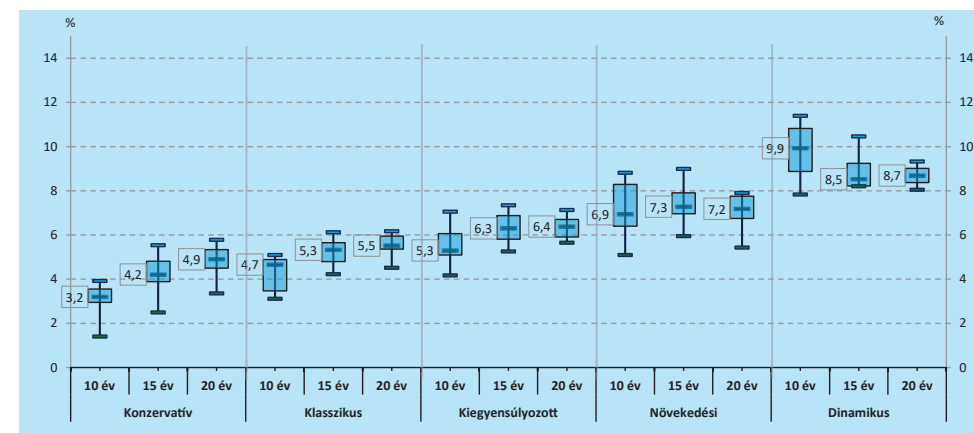
1. táblázat: Portfóliók kockázati besorolása

Részvényeszközök célaránya	Típus
0%	Konzervatív
1-15%	Klasszikus
16-35%	Kiegyensúlyozott
36%-65%	Növekedési
66%-	Dinamikus

Forrás: MNB

A hosszú távú hozamokat portfóliónként vizsgálva megállapítható, amint azt a 4. ábra is megjeleníti, hogy a tíz-, tizenöt és húszéves időtávokat tekintve a részvénybefektetéseket nagyobb arányban tartó portfóliók értek el magasabb hozamot. (tíz- és tizenöt éves közzétett hozamrátaadata 64 portfóliónak, húszéves hozamrátaadata 60 portfóliónak van).

4. ábra: Különböző kockázatú pénztári portfóliók 10, 15 és 20 éves átlagos éves nettó hozama



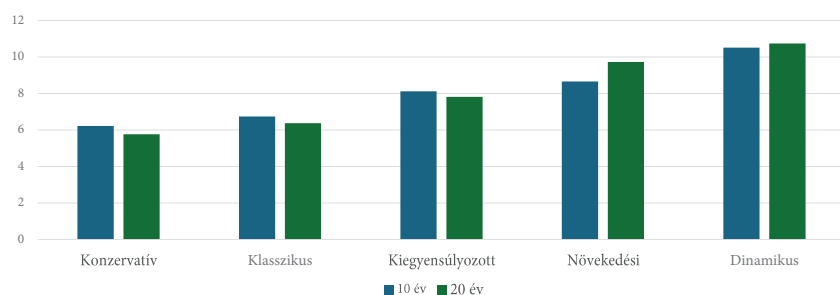
Megjegyzés: A dobozra középső vonala a hozzá tartozó értékekkel a hosszú távú éves hozamrátaértékek mediánját jelöli az egyes kategóriákban. A doboz aljához és tetejéhez húzott vonal a csoporton belüli

legkisebb és legnagyobb átlagos hozamraértékeket mutatja. A dobozok a két középső kvartilist mutatják a portfóliócsoporthozamraértékein belül, vagyis a csoporton belül a hosszú távú éves hozamraértékek 50 százaléka a dobozok alja és teteje közé esik.

Forrás: MNB

Az egyes portfólió-kategóriák átlagos hozamának ábrán feltüntetett medián értéke is jelzi a különbséget a hosszú távú befektetési teljesítményben. A kockázatosabb növekedési és a meghatározóan részvényeszközöket tartalmazó dinamikus portfóliók vagyonnal súlyozott húszéves átlaghozama 7,2 és 9,2 százalék. Ezekből az átlagos nominális hozamokból számolt reálhozam 2,4 és 4,31 százalék, ami lényegesen jobb az 1,74 százalékos szektorátlagnál is. A nyugdíjpénztári portfóliók hozamadatai igazolják azt a tapasztalatot, hogy jelentősebb mértékű infláció feletti hozamot hosszú távon (legalább 15-20 éves időtartamot tekintve) részvényalapú befektetésekkel lehetett elérni. A pénztárak, illetve portfóliók közötti választásnál az átlaghozamok mellett természetesen egyéb jellemzőket is célszerű figyelembe venni, például a hozamok szórását az adott időtávon. Az éves hozamok szórását az egyes portfólió-kategóriákra átlagolva az 5. ábra szemlélteti.

5. ábra: Éves hozamok szórásának átlaga 2015–2024 és 2005–2024 időtávokon



Forrás: MNB

A hosszú távú hozamok vizsgálatához érdemes megnézni az állampapírpiazi és tőkepiaci indexek 2. táblázatban bemutatott alakulását is.

2. táblázat: Állampapírpiazi és tőkepiaci indexek alakulása

	Pénztári szektor	RMAX	MAX	BUX	CETOP	CETOP forintban
10 év (2005–2014)	6,86%	6,99%	8,96%	1,21%	0,67%	3,18%
10 év (2015–2024)	6,06%	2,77%	2,32%	16,91%	4,26%	7,05%
15 év (2010–2024)	6,75%	3,72%	4,91%	9,19%	1,51%	4,35%
20 év (2005–2024)	6,50%	4,86%	5,59%	8,78%	2,45%	5,10%

Forrás: MNB, ÁKK, BÉT

A húszéves időtartamot két tízéves periódusra bontva az állampapírpiazi és a részvénypiaci alakulása eltérő sajátosságokat mutat. A 2005–2014 közötti időszakban meghatározó esemény volt a 2008. évi pénzügyi válság, amelynek gazdasági hatása több évig elhúzódott, és a tőkepiacokon jelentős árfolyameséseket okozott. Például 2009 első negyedében a BUX index napi záróértéke néhány napon 10 000 pont alá esett; ugyanakkor a második negyedévben jelentős korrekció indult a hazai tőzsdén is, de a 2007. év végi, 26 000 pont fölötti záróértéket a BUX index csak nyolc évvel később, 2016 első negyedévének végére tudta elérni.

Ebben az időszakban az állampapírpiacon is megfigyelhető árfolyam-ingadozás nem volt akkora mértékű, mint a tőkepiacokon. A 2005–2014 közötti időszakban az MNB kamatcsökkentéseinek hatásaként az állampapírhozamok csökkenő trendet mutattak, ami az állampapír-befektetések értékét növelte. Az éven túli lejáratú állampapírok árfolyamváltozását kifejező MAX index átlagos éves változása ebben az időszakban csaknem 9 százalék volt.

A 2015–2024 közötti időszakban azonban a hosszú távú trendet tekintve hozamemelkedés volt, ami miatt a MAX index éves átlagos teljesítménye is alacsonyabb volt. Ezen időszakban bizonyos tőkepiacokon jelentős áremelkedések következtek be, ezen belül kiemelkedően a hazai tőzsdén, de az amerikai tőkepiacon is. A tőkepiacok egy részén azonban nem volt ilyen mértékű növekedés (például néhány régiós, közép-európai piacot tekintve), a CETOP éves átlagos változása jóval szerényebb mértékű volt. A leírtakból adódik, hogy az alacsonyabb kockázatú portfóliók esetében a húszéves időtávot tekintve az átlagos hozam magasabb, mint tízéves időtávon.

Összességében azonban a pénztári hozamteljesítményt hosszú távon a részvénybefektetések húzták fel, elsősorban a 2008. évi válságot követő és a 2010-es években, valamint a 2020-as évek elején is tartó tőkepiaci fellendülés miatt. Szerencsés ütemezésnek mondható, hogy a pénztárak jelentős része a 2008–2010 közötti időszakban indította el a választható portfóliós rendszerét, és a kockázatosabb, részvényeket nagyobb arányban tartalmazó portfóliók a pénzügyi válság miatt bekövetkező tőkepiaci mélypont környékéről vagy a korrekció kezdeti szakaszától indultak.

ÖSSZEGZÉS

Az önkéntes nyugdíjpénztárak hosszú távú hozameredményeinek adatai alapján megállapítható, hogy a tagoknak célszerű az életciklus szemlélet alapján portfóliót választaniuk. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy fiatalabb korban indított nyugdíjcélú megtakarításnál – tekintettel a hosszabb befektetési időtávra – érdemes nagyobb arányban kockázatosabb, de magasabb hosszú távú hozammal kecsegtető, részvény típusú eszközbe fektetni. A felhalmozási időszak vége felé, azaz a nyugdíjkorhatár elérésének közeledtével azután érdemes a biztonságosabb, kötvény jellegű befektetéseket előtérbe helyezni a kockázatosabbakkal szemben.

A hosszú távú hozamra adatok alapján megállapítható, hogy a nyugdíjpénztárak részéről a tagok megfelelő kiszolgálása érdekében jó döntés volt nagyobb kockázatú, alapvetően részvénybefektetésekre fókuszáló portfóliók indítása, mert ezek – a kockázatot felvállaló

tagok várakozásainak megfelelően – hosszú távon a szektorátlagot meghaladó hozamokkal gyarapították a megtakarításokat. A pénztárak betöltik funkciójukat, mert a portfóliók hozamai – különösen az életciklus szemléletnek megfelelő kockázatvállalást feltételezve – hosszú távon reálértéken is pozitívak, meghaladják az inflációt. Természetesen meg kell jegyeznünk, hogy a múltbeli hozamok nem jelentenek garanciát a jövőbeli eredményekre nézve.

A nyugdíjas éveink biztonsága nem pillanatnyi teljesítményen, hanem a hosszú távú következetességen múlik. A hazai önkéntes nyugdíjpénztárak – az 1,74 százalékos húszéves reálhozammal – következetesen jól teljesítettek a befektetések terén, így hosszú távon bízónítják valódi értéküket.

HIVATKOZÁSOK

¹Ismét két számjegyű hozammal zártak tavaly a nyugdíjpénztárak | MNB.hu

²<https://www.mnb.hu/letoltes/osszefoglalo-a-nyugdijpenztari-tagok-dijterhelese.pdf>

³Az önkéntes pénztárak és ezen belül az önkéntes nyugdíjpénztárak fejlődéséről áttekintést ad Török L. (2024a) cikke

⁴<https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/biztositasi-penztari-tokepiaci-kockazati-es-fogyasztovedelmi-jelentes-biztositasi-penztari-tokepiaci-kockazati-es-fogyasztovedelmi-jelentes-2025>

⁵A modellszámítás az időtartam alatt azonos nagyságú rendszeres (havi) befizetéseket feltételez, a befizetésekből 4,5% a működési és likviditási célú levonás, azaz a befizetés 95,5%-a kerül az egyéni számlán befektetésre. A modellszámítás adókedvezményt nem vesz figyelembe.

⁶Az önkéntes nyugdíjpénztári szektor fedezeti tartalékának átlagos éves nettó hozamráta értéke a 2025. évi Biztosítási, pénztári, tőkepiaci kockázati és fogyasztóvédelmi jelentés alapján.

⁷Török L. (2024b)

⁸A hosszú távú intézményi befektetők gazdasági jelentőségét elemzi az MNB 2022-ben megjelent Új közgazdaságtan a fenntarthatóságért című kiadványának 10. fejezete (A gazdaság finanszírozásának új és fenntartható formái: előnyök és dilemmák)

⁹OECD Pension Markets in Focus 2024

¹⁰OECD Pension Markets in Focus Preliminary 2024 data

¹¹Hozamráta idősortól az OECD a Pension Markets in Focus 2024 kiadvány mellékletében: Statistical annex | OECD

¹²Németh György Banyár J.(2011) tanulmányára hivatkozva állapítja meg, hogy „A reálértékkörzés – különösen magas inflációs környezetben – már elfogadható lehet, a 0,5-1 százalékos reálhozam már nem rossz, efelett jónak mondható”. Németh (2024)

¹³OECD Pensions Outlook 2024 Chapter 4: Does investing in equity markets bring better retirement income outcomes to members of defined contribution pension plans?

¹⁴The analyses conclude that investing in equity markets would, in general, lead to better retirement income outcomes for members of DC pension plans. Investing in equities is likely to provide a higher average performance, more assets accumulated at retirement and higher replacement rates than investing only in fixed income. ... However, investing in equities comes with caveats, as it requires individuals to invest for long periods to get the full potential from the compounded return effect, it leads to volatile outcomes for individuals and societies, and it makes pension benefits sensitive to equity market downturns happening when people are close to retirement.” (OECD Pensions Outlook 2024)

¹⁵„The destination of investment may also affect the performance of equities. For example, in the United States, the I Fund of the Thrift Savings Plan is fully invested in global equities and achieved a lower performance over 2013-22 than the C Fund and the S Fund, which are fully invested in US equities. Similarly, the Socially Responsible option of QSuper barely invests in Australian equities and reached a lower performance over 2016-22 than the Balanced option and several of the life-cycle funds (with a mix of Australian and international equities), despite having a higher overall equity exposure.” (OECD Pensions Outlook 2024)

¹⁶Insurance Europe 2023 Pan-European Pension Survey

¹⁷„When saving for retirement, survey respondents overwhelmingly (82%) choose investment safety over performance. The appetite for safety is higher among women (86%) than men (77%).” (Insurance Europe 2023)

¹⁸Az OECD Reviews of Pension Systems: Czech Republic c. 2020-as kiadvány vizsgálja a cseh kiegészítő nyugdíjpénztárak hozamteljesítményét és befektetési eszközösszetételét: „In international comparison, the Czech Republic is among the OECD countries with the lowest average performance over the 5-15 years ending in 2018 ... In nominal terms, among countries with available data up to December 2018, pension funds in the Czech Republic recorded the lowest five-year-average annual performance, and the second lowest in real terms after Turkey. ... Most of the assets in the supplementary pension system are in funds providing an annual non-negative return guarantee. ... Of all the OECD countries, the Czech

Republic was the country with the lowest allocation to equities at the end of 2018.”

¹⁹„Pension regulators should avoid setting frameworks that lead to default investment strategies that are too conservative as equity investment tends to bring better retirement income outcomes.” (OECD Pensions Outlook 2024)

²⁰1993. évi XCVI. törvény az Önkéntes Kölcsönös Biztosító Pénztárakról, 49/B. §

²¹1997. évi LXXXII. törvény a magánnyugdíjról és a magánnyugdíjpénztárakról, 68/A. §

²²281/2001. (XII. 26.) Korm. rendelet az önkéntes kölcsönös nyugdíjpénztárak befektetési és gazdálkodási szabályairól, 24. § (2)

IRODALOMJEGYZÉK

Banyár József (2011): A nyugdíjreform miatti államháztartási hiány elszámolhatósága – A stabilitási és növekedési egyezmény egyes követelményeinek újragondolása. In: Közgazdasági Szemle, LVIII. évf., 2011. július–augusztus (pp. 666–688.)
Insurance Europe 2023 Pan-European Pension Survey: Key Findings <https://insuranceeurope.eu/mediaitem/ce4f9788-85f7-4c2b-8f02-a0d0875421a3/Pension%20priorities%20in%20Europe%202023.pdf> Letöltés: 2025.11.12.

Magyar Nemzeti Bank (2022): Új közgazdaságtan a fenntarthatóságért; Szakkönyv (Szerk.: Baksay Gergely, Matolcsy György, Virág Barnabás) Új Fenntartható Közgazdaságtan - Pénzmúzeum Letöltés: 2025.11.12.

Magyar Nemzeti Bank (2025): Biztosítási, pénztári, tőkepiaci kockázati és fogyasztóvédelmi jelentés 2024. <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/biztositasi-penztari-tokepiaci-kockazati-es-fogyasztovedelmi-jelentes-biztositasi-penztari-tokepiaci-kockazati-es-fogyasztovedelmi-jelentes-2025> Letöltés: 2025.11.12.

Németh György (2024): Esszé arról, hogy (szinte) mindent rosszul tudtunk a nyugdíjról, de van ennél nagyobb baj is In: Adatok, Modellek, Jövőkép – Tanulmányok és köszöntések Kovács Erzsébet 70. születésnapja alkalmából; Budapesti Corvinus Egyetem

OECD: Reviews of Pension Systems: Czech Republic 2020, online: OECD Reviews of Pension Systems: Czech Republic | en | OECD Letöltés: 2025.11.12.

OECD Pension Markets in Focus 2024 Pension Markets in Focus 2024 | OECD Letöltés: 2025.11.12.

OECD Pensions Outlook 2024: Improving asset-backed pensions for better retirement outcomes and more resilient pension systems OECD Pensions Outlook 2024 | OECD Letöltés: 2025.11.12.

OECD Pension Markets in Focus Preliminary 2024 data - June 2025 <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/asset-backed-pensions/PMF%202025%20-%20Preliminary%202024.pdf> Letöltés: 2025.11.12.

Török László (2024a): Az önkéntes pénztárak 30 éve az egészség- és nyugdíj-megtakarítás főszereplői. Biztosítás és Kockázat, XI.évf. 3-4. szám, pp. 10–34. <http://dx.doi.org/10.18530/BK.2024.3-4.10>

Török László (2024b): Negatív éves hozam után rendre korrekció az önkéntes nyugdíjpénztáraknál, Economix, 2024 <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/szakmai-cikkek/felugyelet/torok-laszlo-negativ-eves-hozam-utan-rende-korrekcio-az-onkentes-nyugdijpenztaraknal> Letöltés: 2025.11.12.

UTASBIZTOSÍTÁSOKAT ÉRINTŐ JAVASLATOK – EGY NÉMETORSZÁGI, 18–34 ÉVESEK KÖRÉBEN VÉGZETT, FELSŐOKTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ FELMÉRÉS TAPASZTALATAI

Vona Gábor PhD (Budapesti Corvinus Egyetem, külső oktató; Alfa VIG Közvetítő Zrt., értékesítési partner),
gabor.vona@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A tanulmány a MABISZ-tagbiztosítók számára kíván hat megállapítást tenni.

(i) A 18–34 éves, felsőoktatáshoz kapcsolódó célcsoport számára keresztértékesítéssel ajánlhatók a fenntarthatóság környezeti dimenzióit elősegítő megtakarítási termékek.

(ii) Kedvezően alakulnak az utazások a felsőoktatásban azok tartamára, darabszámára és célországára való tekintettel.

(iii) A célcsoport 42%-a nyitott lehet kapcsolt ajánlatokra (utasbiztosítás menetjegy vagy szállásfoglalás mellé).

(iv) A biztosítók CSR-tevékenységének új lendületet adhat, ha a klímamitigációt előtérbe helyezve közreműködnek az utazások során felmerülő CO₂-kibocsátások önkéntes ellentételezésében, amelyre valós ügyféligény létezik.

(v) A megosztáson alapuló mobilitás üzleti modelljeinek (két- és/vagy négykerekűek) folyamatos terjedése differenciálási lehetőséget vet fel.

(vi) Mérlegelendő az eltérő kockázatra való tekintettel a célországban választott közlekedési mód változójának bevonása az árazáshoz és inputadatként való bekérése a helyszínrre érkezés közlekedési eszközén túl.

SUMMARY

This study aims to formulate six recommendations for MABISZ insurers.

(i) Green saving products can be offered to the target group aged 18–34 years and related to higher education by means of cross-selling.

(ii) Travels in higher education are developing favourably in terms of their duration, number, and country of destination.

(iii) 42% of the target group can be open for bundled offers (travel insurance in addition to a travel ticket or accommodation reservation).

(iv) By prioritising climate mitigation, the CSR activities of insurers can be given new impetus if they contribute to voluntarily offsetting CO₂ emissions arising during travel for which a real customer demand exists.

(v) The continuous spread of shared mobility business models (two- and/or four-wheelers) can provide an opportunity for differentiation.

(vi) Including the variable of the selected transport method within the destination country due to its inhomogeneous risk for pricing and requesting it as input data in addition to the transport mode used to arrive at the location is an issue to be considered.

Kulcsszavak: utasbiztosítások, CO₂-kibocsátások önkéntes kompenzációja, közlekedési módok, környezettudatos fogyasztói magatartás, közlekedési eszközök megosztáson alapuló üzleti modelljei

Key words: travel insurances, voluntary carbon offsets, transport modes, environmentally conscious consumer behaviour, shared vehicles

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2025.3-4.32

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.3-4.32>

Bevezetés

Évszázadunkban kétségtelenül az emberi tevékenységekre visszavezethető, fokozódó globális problémák (pl. éghajlatváltozás) korát éljük. A válaszreakciók terén számos megragadható lehetőség kínálkozik számunkra, amelyekkel a kihívásokat érdemben lekövetni tudó mitigációs (cél: a negatív hatás mérséklése, így előnyösebb) és adaptációs (cél: a negatív hatások elfogadása mellett az azokhoz való alkalmazkodás, ami kevesebb erőforrást igényel) stratégia alakítható ki. A biztosítótársaságok az üzletileg megtérülő kockázatok professzionális szakértői azok beazonosítása, majd átvállalása terén. A kockázatkezelésük kiterjesztett eszköztára azonban feltartóztatja napjaink biztosítható kockázatainak súlyosbodását, illetve ezen túlmutatva a negatív folyamatok megfordítását is jelentheti. A biztosítók számára az egyik növekvő releváns területet jelképezik az utazások, amelyeknek a lebonyolítása átirányítható fenntarthatóbb pályára. Az elmélyülő klímaváltozás az emberi egészséget több területen is egyre hátrányosabban érinti, a szélsőséges időjárási események gyakorisága és hatásai felerősödhetnek például hőhullámok és növekvő ultraibolya sugárzás formájában. A biztosítók a biztosítási események növekvő bekövetkezési valószínűsége formájában érintő prognózis, hogy a 2020-ban születettek várhatóan négyszer (ha a globális átlaghőmérséklet növekedése 2100-ig csak 1,5°C-fokkal emelkedne az iparosodás kora előtti szinthez képest) vagy hatszor (2°C-fokos forgatókönyv realizációja esetén) gyakrabban lesznek kitéve hőhullámoknak életük során, mint az 1960-ban született kohorsz. A legmagasabb jövedelmű országokat nézve a klímaváltozás elleni küzdelem terén a kitűzött célokhoz képest eddig kevés előrelépés történt, ráadásul a trendek stagnálóak vagy romlóak. Ez a tanulmány, amely hazánk mellett Németországra fókuszál, a fenntarthatóság jegyében készült. (*Sachs–Lafortune–Fuller et al., 2025, 476–477. o.; UNDP, 2022, 109–110. o.*)

Az üvegházhatású gázok (ÜHG) kibocsátása terén számos ország tett vállalásokat. A nettó¹ klímasemlegesség elérését Magyarország számára a klímavédelemről szóló 2020. évi XLIV. törvény 3. § (4) pontja 2050-ig, miközben a német jogalkotó (lásd: Klimaschutzgesetz 3. § (2) pontja) azt 2045-ig rögzíti. (BMJ, 2024; NJT, 2020) Mindez úgy történik, hogy Németország lényegesen hátrányosabb pozícióból indul az egy főre jutó ÜHG-kibocsátásokat illetően (2022-ben DE: 9,3, míg HU: 6,3 tonna CO₂-ekvivalens). (Destatis, 2025a) A zöld pénzügyek szerepe is egyre inkább a középpontba kerül annak érdekében, hogy a fenntarthatósági célok (pl. megújuló energiaforrásokra való áttérés) mielőbbi megvalósulására allokálják a hosszabb távra szánt befektetéseket. Ezek formái sokrétűek (pl. vállalati és államkötvények, vállalati hitelek, befektetési alapok és unit-linked eszközalapok, önkéntes nyugdíjpénztári portfóliók), így a fogyasztók széles köre finanszírozóvá tud válni. A zöld befektetések penetrációja a fenntarthatósági célok eddigi megvalósulása alapján alacsonynak számít. (MNB, 2024, 10. o.) A jogalkotók felismerték a terület szabályozásának fontosságát, hatására 2023-ban megszületett az egyik hazai, a pénzügyi szektort is érintő jogszabály, az ún. ESG-törvény.² Az egyik fő ÜHG-kibocsátónak számító közlekedés részét képezik a hosszabb utazások (pl. nyaralás, üzleti út), amelyek a rutinszerű napi közeli távolságokat sokszoros nagyságrendű távolságokkal váltják fel. A növekedést érzékelteti, hogy a tágabb, azaz a szállítást is lefedő iparág CO₂-kibocsátása 1970-hez képest 2023-ra Németországban 48%-kal emelkedett, Magyarországon csökkenő lakosságszám mellett megkétszereződött, míg a bolygónk esetében már megháromszorozódott. (EC, 2024) Ráadásul ez a környezetterhelő globális fogyasztás a közlekedés terén változatlan fogyasztói attitűd esetén folytatódik évtizedünkben, mivel a középosztály létszámának további gyarapodásával kell számolni elsősorban a népes ázsiai kontinensen. (Kharas, 2017, 14. o.) Az Európai Unióban szintén várható, hogy a turizmusban a vendégéjszakák és a vendégek száma folyamatosan emelkedni fog, viszont az utazással járó ÜHG-kibocsátás befolyásolható. (KSH, 2025a, 2025b)

Az Európai Unióban szintén várható, hogy a turizmusban a vendégéjszakák és a vendégek száma folyamatosan emelkedni fog, viszont az utazással járó ÜHG-kibocsátás befolyásolható.

A közlekedési szektor dekarbonizációja többféle eszközzel lehetséges. Fogyasztóként előtérbe helyezhetjük egyrészt az alacsonyabb ÜHG-kibocsátásintenzitású (g CO₂-ekvivalens/utaskm) személyszállítási módokat, ami a vasút és az autóbuszok igénybevétele mellett érvel a fosszilis üzemanyagú repülőgép és autó helyett.³ (IEA, 2023) Továbbá a hagyományos kitermelésű fosszilis energiahordozók (pl. benzinben, kerozinban vagy földgázban lévő szénhidrogének) helyett választhatjuk a fenntartható üzemanyagokat⁴, a karbonsemleges (nukleáris, megújuló pl. szél, fotovoltaiikus, víz) energiaforrásokat vagy a minél zöldebb előállítású hidrogént. Végül kiemelhető a közlekedési eszközök megosztáson alapuló üzleti modelljeinek elterjedése és az esetleges CO₂-kibocsátások önkéntes kompenzációja.

Felsőoktatásunk helyzetét véve deklarált cél a nemzetköziesítés, amelynek töretlen kibontakozása valamennyi résztvevő körében folyamatban van. (Eurydice, 2023) A nemzetköziesedés kétirányú folyamat az országok közötti kölcsönös be- és kiáramlások révén. Motivációjaként megemlíthető a tudományos kutatás és az oktatás minőségének fokozása. A külföldi hallgatók száma Magyarországon a COVID-19 pandémia utáni tanulmányi években elérte a 35–37 ezer főt, arányuk az összes létszámon belül 18–19% körül mozog. (Kováts, 2025, 451–452. o.) A várható trendek felvázolása érdekében egy, a fenntartható mobilitásról szóló kutatás nem hazánkban, hanem a német–osztrák határ mentén elhelyezkedő Passaui Egyetemen történt. A származási országok egy része elérhető, így tudni lehet, hogy a 2024/2025. évi őszi szemeszterben kb. 16%-os nemzetközi hallgatói arányának 88%-át mintegy 40 országból érkezők alkotják az összetétel alapján. Öt kara széles spektrumát lefedi a felsőoktatásnak: jog-, társadalom- és oktatás-, közgazdaság-, bölcsészet- és kultúratudomány (teológiát is oktatnak), továbbá informatika és matematika. (Uni Passau, 2025) Ez a tanulmány arra vállalkozik, hogy a fenntarthatóság terén előnyösebb pozíciójú és ambiciózusabb célokat kitűző Németországban a 18–34 évesek körében végzett felmérésből üzleti értékkel rendelkező megállapításokat vonjon le az utasbiztosításokra nézve. A hazai biztosítási szakma számára figyelemfelhívási célból megfogalmazott javaslatok mérlegelendők lehetnek jövőbeli trendek beazonosítása, biztosítási termékeket érintő ötletek, az ügyfelek környezettudatossága és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) szempontjából.

Piaci áttekintés

Hazánkban is növekszik a lakosság külföldre tett utazásainak száma, 2023-ban elérve a 21 millió, majd 2024-ben a 22 millió utazást. Ezek 98%-a mindkét évben Európa határain belül marad. (KSH, 2025c) 2023-ban az utasbiztosítások szerződésállománya Magyarországon az összes érintett MABISZ-tag körében mindössze mintegy 800 ezer darab volt.⁵ Noha a személybiztosítások rangsorában, megelőzve a baleset- és a tisztán kockázati biztosítási állományt, kedvező az utasbiztosítások pozíciója, a nem-életbiztosítások közül a casco szintjét sem éri el. (MABISZ, 2024, 23., 27. o.) Feltételezhető az utasbiztosítási bérletek, a több személyre szóló egyéni kötvények, a csoportos utasbiztosítások (pl. bankkártyához kapcsolódóan külföldi utazások során fedezetet nyújtó) és a nem-életbiztosítási főmódzat (pl. lakás, casco) melletti kiegészítő utasbiztosítások ellenére a piac alulbiztosítottasága. A hazai MABISZ-tagok által kínált, a biztosítók egyes honlapjain kalkulátorral rendelkező utasbiztosítások vizsgálata során a díjkalkulációhoz szükséges inputadatok összegyűjtése volt az első lépés. Az 1. táblázat egyik lehetséges rendszerezését mutatja be a 13 társaság⁶ online díjkalkulációja részben eltérő inputadatainak unióját a termékismertetőikben foglaltakkal kiegészítve. A táblázat a teljesség igényével készült. Az esetleges pontatlanságok a szerző figyelmét elkerülhették.

1. táblázat: Az utasbiztosítások online díjkalkulációinak inputadatai (státusz: 2025.03.13.)

Ismérv neve	Rövid jellemzés
Célország	Többféle gyakorlat létezik: a) az országok feltüntetésének módjában pl. tételes országlista, összevont földrajzi egységek, komplementerkategóriák; b) az országok körében pl. eltérő lehet, hogy mely desztinációkra nyújtanak fedezetet az egyes biztosítók.
Utazás jellege, célja	Többféle gyakorlat lelhető fel pl. egy vagy két dimenzió mentén történő opciók, része lehet a munkavégzés vagy a tanulmányi út.
Közlekedési eszköz a célországig	Többféle gyakorlat azonosítható be pl. tételes lista, komplementerkategória.
Utazás első és utolsó napja	Az utazás időtartamát határozza meg, limitek lehetnek, illetve éves bérlet is választható.
Utazók száma	Kor vagy születési dátum alapján kerülnek rögzítésre a biztosítottak.
Gépjármű-asszisztencia	A jellemző gépjárművek a személygépkocsik és a motorkerékpárok.
Sporttevékenység utazás alatt	Többféle sporttípus választható pl. amatőr, verseny, veszélyes/extrém, kaland.
Poggyász mentén differenciálás	Pl. csak kézipoggyász biztosítása vagy többletszolgáltatások igénylése.
Alapesetben biztosított vagyontárgyakra emelt fedezet	Pl. műszaki cikkek esetén kérhető.
Alapesetben nem biztosított vagyontárgyakra fedezet	Pl. sporteszközre, kerékpárra, horgász- vagy búvár-felszerelésre érvényes.
További többletszolgáltatások felkínálása (új komponens, kockázati kör bővítése, biztosítási összeg emelése)	Pl. útlemondás, felelősségbiztosítás, repülőgéppel történő utazás vagy COVID-19 elleni védelem érintett.

Forrás: saját adatgyűjtés

Szakirodalmi áttekintés

Az egyszerűsített szakirodalmi áttekintés a COVID-19 pandémia tetőzésének számító 2020. év után, azaz 2021 és 2025 között megjelent, Open Access és angol nyelvű cikkekre épül. Sánchez-Pérez–Terán-Yépez–Marín-Carrillo et al. (2021, 926. o.) a COVID-19 világjárvány hatására a turizmusban bekövetkező változásokat szélesebb kontextusba helyezve elemezte, és annak részeként végzett felmérést az utasbiztosítás-vásárlási fogyasztói preferenciákról.

Al Mamun–Rahman–Yang et al. (2022, 6–7. o.) azt javasolta Ajzen tervezett magatartásról szóló elméletét használva keretként, hogy a felnőtt munkavállalók körében külföldi utazáshoz utasbiztosítás kötése előmozdítható az utasbiztosítások terén való jártasság és az egészségtudatosság fokozásával, továbbá az észlelt egészségi kockázatok tudatosításával. Choe–Kim–Choi (2022, 459–460. o.) rávilágított arra, hogy utasbiztosítások igénybevételénél befolyásolhatja a turistákat a COVID-19 hatása és a kockázatérzékelés, valamint demográfiai tényezők (életkor és iskolai végzettség). Ezt a listát egészítik ki a múltbeli utasbiztosítás-vásárlási tapasztalatok, amelyek mentén almintákat képezve eltéréseket találtak a szerzők az említett többi tényezőben. Luna–Cortés–Brady (2024, 687–692. o.) igazolta, hogy az utasbiztosítási ismeretek és gyarapításuk növeli az utasbiztosítás-kötési szándékot és a bizalmat a szolgáltatókban. Grassi (2024) rámutatott arra, hogy az ügyfelek hajlandóak adatok közlésére a biztosítási szektor szereplői felé, ha abból előnyük (különösen pénzügyi) származik (pl. személyre szabott termékhez vagy szolgáltatáshoz juthatnak, illetve alacsonyabb fizetendő díjat szabnak meg számukra), ennél fogva jutalmak alkalmazásával a társaságok minimális költség mellett tudnak az adatok maximális köréhez jutni, amit például szegmentálási célra fordíthatnak. Arra, hogy az ügyfelek mennyire hajlandóak megadni a biztosítótól bekért adatokat, kihat azok személyes jellege. Bár Európától távolinak tűnhet, tajvani kutatók (Yang–Lu–Chiang et al., 2023, 1–2. o.) azt tapasztalták, hogy az érintett utazások esetén az utazás-egészségügyi és oltóközpontok tájékoztató szerepet is elláthatnának az utazások előtti konzultációkon, mivel az utasbiztosítás tartalmát illetően több felvilágosításra van szükségük az ügyfeleknek. Paraskevas–Pantelidis–Ludlow (2022, 4453. o.) felvázolta a globális szinten történő üzleti utazások során felmerülő kockázatok értékelésének és kezelésének egy lehetséges folyamatát. A kockázatok egy részét (pl. morbiditás, közlekedés, vagyontárgyban bekövetkező kár) vállalják a biztosítók standard utasbiztosítási szerződés keretében, a maradék legfeljebb egyedi elbírálás tárgya lehet a társaságok gyakorlatát alapul véve. Owens–Sheehan–Mullins et al. (2024) egy olyan használati és adatalapú biztosítás ötletét vetette fel, amely képes a multimodális mobilitás lekövetésére oly módon, hogy az egyes közlekedési eszközök eltérő kockázata megnyilvánul.

Az európai utasbiztosítási piacról készült újabb tanulmányokból (Market Data Forecast, 2025; Research and Markets, 2025) a 2025-től kezdődő időszakban érvényesülő trendek és kihívások közül kiemelhetők az alábbiak:

- (i) az ügyfél igényeire szabható termékek kínálása,
- (ii) növekvő kereslet átfogó biztosítási fedezetre,
- (iii) a digitális transzformáció hatása a piacra,
- (iv) az egyszerű utazásra szóló kötvények preferálása,
- (v) a személyszállítási és turisztikai iparág további fellendülése,
- (vi) az üzleti utak élénkülése,
- (vii) az egyének utazásra fordítható jövedelmének növekedése,
- (viii) élesedő verseny a piacon,
- (ix) a célországot tekintve a nemzetközi utazások felé való eltolódás,

(x) a COVID-19 pandémia következményeként a fogyasztói tudatosság mélyülése egészség és biztonság terén a kockázatokat illetően,

(xi) a kárkifizetések növekedése miatti tarifaemelkedések és az érzékeny piaci kereslet összeegyeztetése,

(xii) a biztosítási feltételek érthetőségének problémája laikus ügyfelek számára,

(xiii) fokozódó kereslet niche-piacok részéről,

(xiv) a szabályozói környezet országok közötti különbözősége mint piaci belépési vagy terjeszkedési akadály és

(xv) a szélsőséges időjárási események hatása.

Az előzőekben felvázoltakhoz igazodva kíván ez a cikk a Passauban végzett felmérésből kinyerhető válaszok alapján hat javaslatot megfogalmazni.

Módszertan

Az adatfelvétel anonim, papíralapú felmérés alapján történt 2024. július 9. és 26. között Németországban (túlnyomórészt Passauban) a 18–34 évesek körében. Az iskolai végzettség nem szerepelt a kérdések között, ennek ellenére a legtöbb esetben valószínűsíthető felsőfokú végzettség megszerzése vagy jelenleg felsőfokú tanulmányok folytatása. A méretét véve alacsony elemszámot, összesen 179 rekordot tartalmazó minta ingyenesen letölthető adatfájlja elérhető az alábbi linken: https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2026/01/vona_gabor_dataset.xlsx. A célországok csoportosítása nagyobb földrajzi egységek mentén történt. Mindegyik változó binárisan lett kódolva: ha igaz, akkor az érték 1, egyébként 0.

A minta komolyabb statisztikai elemzésre nem alkalmas. Ennélfogva az egyes kérdések megválaszolásához függetlenségvizsgálat (χ^2 -próba) vagy valószínűsége irányuló próba (független minták arányának z-tesztje) számítása történt az IBM SPSS Statistics Version 29 statisztikai szoftver segítségével.

A 2. táblázat összefoglalja a nem és korcsoport szerinti összetételt, amely szerint több a nő és a fiatalabb résztvevő a mintában, így az nem reprezentálja hűen a 25–34 évesek korcsoportját.

2. táblázat: A minta összetétele (létszám és megoszlás)

Korcsoport	Nő	Férfi	Összesen
18–24 évesek	81 (45%)	49 (27%)	130 (73%)
25–34 évesek	24 (13%)	25 (14%)	49 (27%)
Összesen	105 (59%)	74 (41%)	179 (100%)

Forrás: saját mintán alapuló összesítés

A kérdőív több blokkból épült fel. A környezettudatosság (ökológiai lábnyom⁷ szerinti megközelítés), a rutinszerű napi mobilitás, a megosztáson alapuló közlekedési módok, az

alkalmi utazások (kikapcsolódási célú és üzleti utak), a CO₂-kibocsátások önkéntes kompenzációja, az utastársak és a kapcsolt ajánlatok kérdései relevánsak az elemzés szempontjából.

Adatelemzés

A valószínűsége irányuló próba (Hunyadi–Mundruczó–Vita, 2000, 453., 470. o.) alkalmazhatóságának feltétele (n a minta elemszáma, p a valószínűség) az alábbi:

$$\min\{n \cdot p, n \cdot (1-p)\} \geq 10 \quad (1)$$

Ha a nullhipotézis $H_0: p_Y - p_X = 0$, akkor a standard normális eloszlást követő teszt felírható:

$$Z = \frac{p_Y - p_X}{\sqrt{\bar{p} \cdot \bar{q} \cdot \left(\frac{1}{n_X} + \frac{1}{n_Y}\right)}} \rightarrow N(0; 1) \quad (2)$$

ahol $\bar{p}$ az egyesített minták relatív gyakorisága, amely az alábbi súlyozott arány:

$$\bar{p} = \frac{n_X \cdot p_X + n_Y \cdot p_Y}{n_X + n_Y} \quad (3)$$

A független változók nullhipotézise Pearson-féle függetlenségvizsgálattal tesztelhető. Ennek a khi-négyzet-próbának előfeltétele, hogy a megfigyelések várható száma a két változó valamennyi értékkombinációjára (n_{ij}^*) legalább 5 legyen. Ha a sorok számát r -rel és az oszlopok számát c -vel jelöljük, a tesztstatisztika az alábbiak szerint számítható ki:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*} \quad (4)$$

A nullhipotézis elutasítható, ha a tesztstatisztika meghaladja a $\chi^2_{1-\alpha}(v)$ jobb oldali értékét, ahol α a szignifikanciaszint, v pedig a szabadsági fokok száma $v = (r-1) \cdot (c-1)$ képlettel meghatározva. (Hunyadi–Mundruczó–Vita, 2000, 460–462. o.) A khi-négyzet-próbát a szimmetrikus⁸ kapcsolatot feltételező Cramer-féle V-mutató követi, képlete (Kovács, 2014, 35–39. o.):

$$V = \left[\frac{\chi^2}{n \cdot \min\{(r-1), (c-1)\}} \right]^{0.5} \quad (5)$$

Az aszimptotikus standard hibája az előző tört nevezője:

$$ASE(V) = [n \cdot \min\{(r-1), (c-1)\}]^{-0.5} \quad (6)$$

A kettő hányadosa standard normális eloszlást követ:

$$V/ASE(V) \sim N(0; 1) \quad (7)$$

1. Zöld alapon vagy ESG-szemponatok szerint kezelt befektetések ajánlása

Németországban a környezeti és társadalmi kritériumoknak megfelelő befektetési alapok 2014. évi 2% körüli piaci részesedése 2021-ben már 9,4%-ot ért el. Ez egy olyan társadalomban valósult meg, amelyben egy 2023. évi lakossági felmérés szerint a 14 és 22 év közöttiek 74%-a nagyon fontosnak találja a környezet- és éghajlatvédelmet, miközben a legalább 23 évesek körében ez az arány 55%-ra mérséklődik. (UBA, 2022, 2023) Az értékválasztáshoz képest a tényleges cselekvés azonban elmarad. Ezzel összefüggésben a 3. táblázat azt mutatja, hogy a mintában az energia- és vízfogyasztás terén a legtudatosabbak becsült részaránya 36%, míg a mérsékeltebbeké 57%. A relatív arányokat tekintve a nők és a 25–34 évesek fokozottabban ügyelnek a fogyasztásukra.

3. táblázat: Az otthoni energia- és vízfogyasztás tudatossági szintje mentén érvényesülő arányok⁹

Tudatosság szintje	18–24 évesek			25–34 évesek			18–34 évesek		
	Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt
Kiemelkedő	35%	29%	32%	54%	40%	47%	39%	32%	36%
Közepes	58%	61%	59%	46%	56%	51%	55%	59%	57%
Alacsony	7%	10%	8%	0%	4%	2%	6%	8%	7%

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

10%-os szignifikanciaszinten a függetlenség nullhipotézise elutasítható a 4. táblázatban feltüntetett változópárok esetén. A táblázat, amelyből az asszociáció mértéke is kiolvasható, valamennyi releváns változót tartalmazza, a fel nem tüntetett esetekben a függetlenség nem utasítható el. Összefoglalva: A ritkább rendszerességű utazások (pl. nyaralás, téli utazás, üzleti út) közlekedési eszköze közül csak az autó mutat kapcsolatot az otthoni energia- és vízfogyasztással mindkét kedvezőbb tudatossági szint esetén, azonban a rendszeres (pl. napi) mobilitás közlekedési módja független az energia- és vízfogyasztástól. Amikor a tanulmányban csak nyaralás szerepel, az lefedi a többi évszakban lebonyolított, kikapcsolódási célú utazásokat is.

4. táblázat: Az összefüggést mutató változópárookra számolt khi-négyszet-próbák eredményei és a Cramer-féle V-mutatók (p-értékekkel)¹⁰

1. változó: Otthoni energia- és vízfogyasztás	2. változó	χ^2 -teszt értéke	p-érték	V
Kiemelkedően tudatos	Fiatalabb korcsoport tagja	3,294	6,953%	0,13566
	Délnyugat-Európában nyaral ¹¹	5,062	2,446%	0,16816
	Amerikában nyaral	3,186	7,425%	0,13342
	Autóval nyaral	3,298	6,935%	0,13574
	Repülőgéppel, hajóval vagy autóval nyaral	3,400	6,520%	0,13782
Közepesen tudatos	Délnyugat-Európában nyaral	6,270	1,228%	0,18715
	Autóval nyaral	3,082	7,917%	0,13121

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

A kereszttáblába rendezett mintából kitűnik, hogy jellemzően azok ügyelnek kitüntetett módon otthoni energia- és vízfogyasztásukra, akik már idősebbek, illetve kevésbé kedvelt utazási célpont körükben Délnyugat-Európa és az amerikai kontinens. A közlekedési eszközök ÜHG-kibocsátásának intenzitása alapján kedvező vasút és autóbusz igénybevétele függetlenséget mutat, érdekes módon ugyanez igaz az ellenkező pólust képviselő repülőgépre is, de inkább kerülik az autóval való nyaralást, ha az önálló kategóriákat vesszük. A magas ÜHG-kibocsátásintenzitású eszközökkel összevontan véve kevésbé utaznak, ám ez is az autóra vezethető vissza. A rutinszerű mobilitás közlekedési módja terén nincs egyetlen beazonosítható kapcsolat sem. Az otthoni energia- és vízfogyasztásuk terén közepesen tudatosak körében valószínűbb a délnyugat-európai célsország, és az is különbség, hogy az autót kevésbé utasítják el, ha nyaralnak. Valamennyi asszociáció mértéke laza, legfeljebb 19%.

Tehát a környezettudatos fogyasztói magatartást illetően nincs összefüggés annak két területe, nevezetesen az otthoni energia- és vízfogyasztás és a közlekedés között (eltekintve az autó megítélésétől nyaraláskor). Az autót leszámítva nem kerülik a környezetterhelést fokozottabban a kiemelkedően tudatosak a többiekhez képest. Így valószínűsíthető, hogy amit a legtudatosabbnak minősülő 36% az otthoni energia- és vízfogyasztáson megtakarít környezetterhelés terén, azt a mobilitáson (lásd a napi mobilitás közlekedési módjainak és a nyaraláskori/téli utazáskori repülésnek a függetlenségét) kompenzálja.

1. javaslat: Jellemzően az utasbiztosítás tekinthető az első személyes biztosítási tapasztalatszerzésnek a fiatalok nagy számát érintő körben szerződőként. Ha vélelmezzük, hogy az otthoni energia- és vízfogyasztásukra ügyelők szimpatizálnak a megújuló energiaforrásokra való áttéréssel, akkor felmerül mind az online, mind az offline keresztértékesítés lehetősége. Utasbiztosításuk mellé a célcsoport tagjai egységesen¹² figyelemfelhívásban részesülhetnek a biztosítótársaság vagy a vállalatcsoport többi tagja (pl. önkéntes nyugdíjpénztár) által kínált,

a fenntarthatóság környezeti céljait támogató befektetésekről azok alacsony elterjedésére való tekintettel. 2023-ban hazánkban a teljes állományhoz nézve a zöld alapon vagy ESG-szem-pontok szerint kezelt befektetési alapok aránya 2,05% volt (évtizednyi lemaradás az említett 2014. évi 2,2%-os németországi értékhez képest), a unit-linked eszközalapok esetén kedvezőbbnek minősíthető a helyzet az elért 5,39% alapján, viszont az önkéntes nyugdíjpénztári portfóliókat illetően mindössze 0,44%-nál tartunk. (MNB, 2024, 10. o.)

Utاسبiztosításuk mellé a célcsoport tagjai egységesen figyelemfelhívásban részesülhetnek a biztosítótársaság által kínált, a fenntarthatóság környezeti céljait támogató befektetésekről.

2. Termékötlet az utazások összetartamára, összdarabszámára és desztinációira való tekintettel

A második releváns terület a célcsoportban a célországok vizsgálata kikapcsolódási célú utazások és üzleti utak szerint bontva. 2023-ban a 83 millió főt számláló lakosságú Németor-szágból induló utazók 216 millió olyan magánjellegű és 34 millió olyan üzleti utat tettek meg, amely során legalább egy éjszakát Németországban vagy külföldön töltöttek, így az utazások aránya: 6,35:1. (Destatis, 2024, 2025b) Ehhez képest a pontos utazásszámok a mintában nem ismertek, csak intervallumkategóriák érhetők el. A becsült utazásszámok azonos aránya az intervallumkategóriáknak mint osztályközöknek közepét véve: 4:1, ami egybeesik a létszámok hányadával, mivel a 179 fős mintában 176-an számoltak be kikapcsolódási célú, míg 44-en üzleti utazásról. A célcsoport gazdasági aktivitása és tevékenysége eredményezheti az eltolódást a 6,35:1 arányhoz képest.

A magyar Konzuli Szolgálat honlapján rendszeresen frissíti az utazásra nem javasolt országok és térségek körét. (KonzInfo, 2025) A külföldi hallgatók egy része azonban ilyen területről érkezhet vagy oda utazhat. Az elmúlt 1 évben kikapcsolódási célú utazáson vagy üzleti úton részt vevők¹³ célországainak csoportosítását taglalja az 5. táblázat. A táblázat azt mutatja, hogy a 179 fő mekkora hányada volt legalább egyszer az egyes földrajzi egységekben, tehát az azonos egységbe történő többszöri utazás ugyanazon személy esetén egyszeresen számít. Az országok csoportosításánál az európai földrészhez nincs hozzárendelve a Független Államok Közössége (FÁK), az egységesen csak Ázsiánál szerepel.

5. táblázat: Utazások megoszlása jelleg és a célország kontinense szerint

Jelleg	Kontinens	18–24 évesek			25–34 évesek			18–34 évesek		
		Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt
Kikapcsolódási célú utazás	Összes	100%	96%	98%	100%	96%	98%	100%	96%	98%
	Európa	96%	94%	95%	96%	92%	94%	96%	93%	95%
	Európán kívül	26%	31%	28%	17%	16%	16%	24%	26%	25%
	Ázsia	10%	8%	9%	8%	8%	8%	10%	8%	9%
	Afrika	10%	8%	9%	8%	4%	6%	10%	7%	8%
	Amerika	7%	14%	10%	0%	4%	2%	5%	11%	8%
	Ausztrália	1%	2%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
Üzleti utazás	Összes	12%	31%	19%	33%	44%	39%	17%	35%	25%
	Európa	12%	31%	19%	33%	44%	39%	17%	35%	25%
	Európán kívül	0%	2%	1%	4%	8%	6%	1%	4%	2%

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

A célcsoportban – néhány férfitől eltekintve – volt kikapcsolódási célú utazás nemtől függetlenül, de üzleti úton a célcsoportnak csak a negyede vett részt, és inkább a férfiak és az arányt véve az idősebbek. Bár a nyaralások túlnyomórészt Európába irányulnak (FÁK tagjait mellőzve), az Európán kívüli felfedezések vonzzák a fiatalabb korcsoportot (28%-uk számolt be ilyen úticélról). Amíg Ázsia és Afrika közel azonos részarányt mutat nem és korcsoport mentén, addig az amerikai kontinens az ifjabbak és közülük is inkább a férfiak kedvelt desztinációja. Ausztráliába mindössze ketten utaztak. Üzleti cél esetén az Európa határain belüli és kívüli összutazások aránya (a mintában pontosan 11:1) számottevően eltér a kikapcsolódási célú utazásokhoz képest (a mintában kb. 4:1). A célcsoport 1 éven belüli, kikapcsolódási célú utazásainak összetartamára (tehát az üzleti célú utazásokat ignorálva az átlag kb. 1 hónap/év), utazásai összdarabszámára (az üzleti célú utazásokat szintén mellőzve az átlag közelít az évi 3 utazáshoz) és az alulbiztosított piacra való tekintettel felmerülhet több, termékhez kapcsolódó ötlet.

Bár a nyaralások túlnyomórészt Európába irányulnak az Európán kívüli felfedezések vonzzák a fiatalabb korcsoportot.

2. javaslat: (i) A kockázati életbiztosítások utólagosan jóváírt, baleset- és egészségbizto-sítási események elkerülését elősegítő kármentességi bónuszának¹⁴ mintájára kedvezmény adható a kármentes ügyfeleknek a fizetendő díjból. (ii) Csoportos biztosítás¹⁵ keretén belül egy egyéves, évente automatikusan megújuló utasbiztosítás vezethető be oktatási intézményi háttérrel az utazásra nem javasolt országokra és térségekre fedezetet nem nyújtva.

3. Üzleti lehetőségek a kapcsolt ajánlatokban

Az alulbiztosított piacon a biztosítók számára a kapcsolt ajánlatok (utasbiztosítás közlekedési vállalat menetjegye és/vagy szállásfoglalás mellé, azaz 2 vagy 3 az 1-ben konstrukció) terén nyíló lehetőséget szemlélteti a 6. táblázat, amely a többfős utazásokban rejlő potenciálra is rámutat. A minta egyik gyengesége, hogy a felmérés nem tartalmazott kérdést az utasbiztosítás-kötési szokásokra vonatkozóan.

6. táblázat: Kereslet kapcsolt ajánlatok iránt és többfős utazások (részarányok)

Utasjellemző	18–24 évesek			25–34 évesek			18–34 évesek		
	Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt
Partnervállalatok ajánlataira nyitott	40%	47%	42%	42%	44%	43%	40%	46%	42%
Min. 1 utastárssal utazik	96%	86%	92%	88%	80%	84%	94%	84%	90%

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

A férfiak nagyobb hányada nyitott kapcsolt ajánlatokra, míg a korcsoport mentén közel azonos az érdeklődés. A célcsoport 90%-a legalább kétfős társaság tagjaként utazik, a nőknél és az ifjabbaknál ez nagyobb arányban fordul elő.

A minta 42%-a mutatkozik nyitottnak kapcsolt szolgáltatásokra (utasbiztosítás közlekedési vállalat menetjegye és/vagy szállásfoglalás mellé).

3. javaslat: A minta 42%-a mutatkozik nyitottnak kapcsolt szolgáltatásokra (utasbiztosítás közlekedési vállalat menetjegye és/vagy szállásfoglalás mellé). Az egyetlen értékesítési eseménynek köszönhetően csökkenteni lehet a két vagy három szolgáltatónál felmerülő összköltségeket, így az lehetőséget teremt a szerzési jutalék csökkentésére a biztosítótársaságok részéről is, ami az ügyfél számára kedvezőbb biztosítási díjhoz vezethet.

A 7. táblázat beazonosítja azokat a párokat, ahol a függetlenség nullhipotézise 10%-os szignifikanciaszint mellett elutasítható.

7. táblázat: Összefüggést mutató változó párokra számolt khi-négyzet-próbák eredményei és a Cramer-féle V-mutatók (p-értékekkel)

1. változó	2. változó	χ^2 -teszt értéke	p-érték	V
Partnervállalatok ajánlataira nyitott	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	7,064	0,787%	0,19865
	Potenciális jövőbeli ügyfél (két-, négykerekűek)	4,120	4,238%	0,15171
	Potenciális jövőbeli ügyfél (kétkerekűek)	5,519	1,881%	0,17560
Min. 1 utastárssal utazik	Neme férfi	5,293	2,141%	0,17196
	Autóval nyaral	5,043	2,473%	0,16784

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

A kereszt táblák felírása az asszociáció irányát kijelöli. A kapcsolt ajánlatok fokozottabb igénybevétele vélhető a passzív környezetszennyező rutinszerű mobilitás folytatóin kívül a parciális átfedés miatt a megosztáson alapuló modellek potenciális jövőbeli fogyasztói körében (összevonva bármilyen eszköz és csak kétkerekűek esetén). Utastársuk inkább nőknek és autóval nyaralóknak van. Ismételten csak laza kapcsolatszorosság azonosítható be.

4. A biztosítók CSR-tevékenységének bővítése

A CSR-tevékenységnek egy új irányt jelölhet ki a klímaváltozás megelőzése terén a CO₂-kibocsátások önkéntes kompenzációja, mivel a célcsoportot viszonylag élénk gyakorlat jellemzi, ahogyan ez a 8. táblázatból kiolvasható. A biztosítók mint közvetítők kínálhatják fel ezt az opciót utasbiztosítás mellé.

8. táblázat: A CO₂-kibocsátások kompenzációja (részarányok)

Utasjellemző	18–24 évesek			25–34 évesek			18–34 évesek		
	Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt
A kompenzációt ismeri	85%	88%	86%	75%	76%	76%	83%	84%	83%
Kompenzációt már használt	31%	31%	31%	29%	20%	24%	30%	27%	29%
Gyakran kompenzál	6%	2%	5%	4%	4%	4%	6%	3%	4%

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

Habár a CO₂-kibocsátások kompenzációját a célcsoport 83%-a ismeri (közülük is inkább a fiatalabbak), a célcsoport csupán 29%-a¹⁶ fizetett is legalább egyszer az ellentételezésért (itt is a 18–24 évesek mutatnak nagyobb érdeklődést), a gyakori rendszerességet felmutatók pedig mindössze a minta 4%-át alkotják.

A 9. táblázat részletezi az összefüggést felmutató párokat 10%-os szignifikanciaszint mellett.

9. táblázat: Összefüggést mutató változó párokra számolt khi-négyzet-próbák eredményei és a Cramer-féle V-mutatók (p-értékekkel)

1. változó	2. változó	χ ² -teszt értéke	p-érték	V
CO ₂ -kibocsátások önkéntes kompenzációját ismeri	Fiatalabb korcsoport tagja	2,890	8,914%	0,12706
	Passzív környezetbarát napi mobilitás	4,581	3,234%	0,15997
	Nyarlás Európán kívül	4,622	3,157%	0,16069
	Üzleti úton részt vett az elmúlt 1 évben ¹⁷	4,622	3,157%	0,16069
	Autóval nyaral	9,081	0,258%	0,22524
Önkéntes CO ₂ -kompenzációt már használt	Autóbusszal nyaral	3,469	6,251%	0,13922
	Autóval nyaral	3,730	5,345%	0,14435

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

A kereszttáblákból a kapcsolatszorosság előjele kikövetkeztethető. A CO₂-kibocsátások önkéntes kompenzációját kevésbé ismerik az elmúlt egy évben üzleti úton részt vevők mellett azok, akik a passzív környezetbarát napi mobilitás hívei (habár esetükben a fogalomismeret nem vagy alig indokolt az alacsony vagy zérus kibocsátási szint miatt), illetve az Európán kívülre utazók (pedig esetükben a távolság és a repülőgép ÜHG-kibocsátásának intenzitása miatt szerfelett kíváncsiak volna). Jobban ismerik az ellentételezést a fiatalabbak és örvendekes módon az autóval nyaralók is. Aki önkéntes CO₂-kompenzációt már használt, inkább autóbusszal vagy autóval utazik (előbbinél opcionálisan része lehet a menetjegy árának a szolgáltató jóvoltából, utóbbinál az egyén keresése után vásárolható erre szakosodott szervezettől, mindkettőnél feltételezhető a rövidebb távolság). Mindegyik asszociáció 23% alatti.

Korábbi kutatások a légi közlekedésből származó CO₂-kibocsátások önkéntes kompenzációjára irányuló fizetési hajlandóságot befolyásoló tényezőket vizsgálták, eltérően e tanulmány közlekedési módra nézve általános jellegétől. Cordes–Baumeister–Käyrä (2024, 13. o.) szakirodalmi áttekintése szerint a pozitív hatások a fiatal életkorra, a magas képzettségre, a repülés károsanyag-kibocsátásával kapcsolatos tudatosságra, valamint az alacsony kompenzációs ár alkalmazására¹⁸ vezethetők vissza. A nem viszont nem játszik szerepet, míg az üzleti célú utazások és a magas kompenzációs ár (itt példa található a légitársaságok gyakorlatai között) már akadályozzák. Rotaris–Giansoldati–Scorrano (2020, 79., 82. o.) Olaszországban végzett elemzése rávilágított arra, hogy a gyakori repülés, az üzleti célú repülőutak és a férfi nem csökkenti a hajlandóságot, míg a környezettudatosság, a végzettség, illetve foglalkoztatottnak vagy a felsőoktatásban diáknak lenni pozitív tényező, ha ellentételezésről van szó.

4. javaslat: A CO₂-kibocsátások kompenzációja terén mint közvetítők a szigorú jogszabályi környezetben felügyeleti ellenőrzés mellett transzparensen működő, kvantitatív alapokon kommunikáló és üzleti kapcsolataikban kiszámítható biztosítók a lakossági bizalmi és elége-

dettségi indexük alapján autentikus szereplők lehetnek. (MABISZ, 2024, 20. o.) A közlekedési eszköztől is függő CO₂-kibocsátások önkéntes ellentételezésének összege meghatározható három adatból: 1. az utazás során megtett távolságból [km], 2. a közlekedési eszköztől függő ÜHG-kibocsátások intenzitásának átlagából [g CO₂-ekvivalens/utaskm] (IEA, 2023) és 3. a CO₂-kibocsátás ellentételezésének egységnyi költségéből [pl. HUF/kg CO₂] (atmosfair, 2025). Számos nemzetközi projekt létezik, de a kompenzációk magyarországi felhasználása célszerű annak ellenőrizhetőségére vagy a hazai ügyfelek országhoz való ragaszkodására tekintettel. Az együttműködés történhet például erdőgazdálkodókkal, települési közterületek üzemeltetőivel vagy alapítványokkal. A kompenzáció fizetését a hosszabb távolságokra utazók esetében kellene előmozdítani egy elfogadható rögzített vagy tetszőlegesen változtatható ár kialakításával. A biztosítók is tehetnek hozzájárulást az ügyfelek mellett (pl. az utazás paramétereitől függő összeggel vagy a MagNet Bank erdőültetési programjából mintát merítve meghatározott számú ügyfelenként egy facsemete ültetését vállalhatják). (MagNet Bank, 2025) A sikeres banki gyakorlatból további példaként emelhető ki a Gránit Bank Öko Kalkulátora, amely a bank ügyfelei CO₂-kibocsátásának ellensúlyozására a faültetést kínálja fel a 10 Millió Fa Alapítvány közreműködésével. (Gránit Bank, 2025) Amikor a zöld alapon vagy ESG-szemponatok szerint kezelt befektetési alapok, unit-linked eszközalapok vagy önkéntes nyugdíjpénztári portfóliók melletti döntést hoz az ügyfél, akkor oly módon támogatja az általa a zöld vagy ESG-célokra kijelölt összeggel az alapkezelők által kiválasztott szervezeteket, hogy azok jövőbeli eredményeiből ő is részesüljön. Mindezek ellenére a penetrációjuk egyelőre csekély (lásd az 1. javaslatnál). Ezzel szemben a CO₂-kibocsátások önkéntes kompenzációja esetén ellenjuttatásról nincs szó, így a kompenzációs gyakorlat sikere az adományozási kultúra függvényében alakul.

A kompenzáció fizetését a hosszabb távolságokra utazók esetében kellene előmozdítani egy elfogadható rögzített vagy tetszőlegesen változtatható ár kialakításával.

5. Termékötlet a megosztáson alapuló mobilitás üzleti modelljeire építve

A megosztáson alapuló közlekedési módok folyamatos terjedése az utasbiztosításokat is érinti differenciálás szempontjából: a biztosítottak kétfelé bonthatók használat alapján. A célországban jellemzően kevésbé ismerik a lokális közlekedési kultúrát és a terepet a közlekedők, valamint a vezetési képesség több ok miatt is csökkenhet (pl. akklimatizáció, helyi szabályozás szerint megengedett alkoholfogyasztás), így az egy biztosítási esemény vagy káresemény bekövetkezésének valószínűségét növelheti.

A németországi helyzetbe enged betekintést használat terén a következő összefoglaló. Az országban emelkedik a közösségi autómegosztó szolgáltatóknál tagsággal rendelkező háztartások¹⁹ aránya: 2023-ban már elérte a 9%-ot annak ellenére, hogy az érintett háztartások egyre több autót tulajdonolnak. Így a megosztott autó opcionális pótautóként

funkcionál. A településméret növekedésével a háztartások egyre nagyobb hányada dönt a carsharing-tagság mellett, a legnagyobb német városok körében 23%-ot felmutatva. A tagság körében a kor szerinti összetétel alapján a 18–24 évesek részaránya 8%, a 25 és 44 év közöttieké 61%, a 45–59 éves korcsoporté 24%, végezetül az idősebbeké 7%. A gyarapodó taglétszám mellett ugyanakkor csökkenő trendet mutat a gyakoriság: a tagok 4%-a heti 1-3 napon, 18%-a havi 1-3 napon, 51%-a havi 1 alkalomnál ritkábban, míg 27%-a (szinte) sosem veszi igénybe a shared járműveket. Bérelhető robogók és kerékpárok esetén a legalább havi rendszerességgel használók aránya városokban (mérttől függetlenül) csak 2 és 3% közötti, amit némileg felülmúlnak a legnépesebb városok. Az autóval és kerékpárral megtett összes utazás 0,1%-a, míg robogó esetén 0,2%-a érintett shared üzleti modellel. A négykerekűekre a kereslet nagyobb, mint a kétkerekűekre. A shared közlekedési módok célcsoportja felülről nincs lekorlátozva a kor alapján. (Follmer, 2025, 20–21. o.)

A mintában a megosztáson alapuló üzleti modellek piacának várható alakulását a 10. táblázat taglalja. Az, hogy a korcsoport és nem szerinti egyes piaci szegmensek mekkora része potenciális jövőbeli fogyasztó a minta alapján, arra a feltételezésre alapul, hogy a jelenlegi ügyfelek a jövőben is azok maradnak.²⁰ A könnyebb áttekinthetőség kedvéért mind az unió (összes fogyasztó száma), mind a metszet (a négy- és kétkerekűeket egyaránt használók) feltüntetésre került.

10. táblázat: A fogyasztók száma és aránya megosztáson alapuló közlekedési eszközök mentén

Fogyasztó típusa	Eszköz	18–24 évesek		25–34 évesek		Minta (n=179)
		Nő (n=81)	Férfi (n=49)	Nő (n=24)	Férfi (n=25)	
Létező	Unió	20 (25%)	9 (18%)	2 (8%)	4 (16%)	35 (20%)
	4 kerekű	15 (19%)	8 (16%)	2 (8%)	4 (16%)	29 (16%)
	2 kerekű	7 (9%)	3 (6%)	1 (4%)	0 (0%)	11 (6%)
	Metszet	2 (2%)	2 (4%)	1 (4%)	0 (0%)	5 (3%)
Potenciális jövőbeli	Unió	32 (40%)	14 (29%)	4 (17%)	6 (24%)	56 (31%)
	4 kerekű	25 (31%)	13 (27%)	4 (17%)	6 (24%)	48 (27%)
	2 kerekű	16 (20%)	5 (10%)	2 (8%)	2 (8%)	25 (14%)
	Metszet	9 (11%)	4 (8%)	2 (8%)	2 (8%)	17 (9%)

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

A minta alapján néhány következtetés levonható, részben cáfolva Follmert (2025). Meg-erősítést nyert, hogy a négykerekűek felé nagyobb létező és potenciális jövőbeli kereslet azo-nosítható be. Follmer művétől eltérően a passau mintában meglepő módon az idősebbek már kevésbé veszik igénybe a megosztáson alapuló közlekedési módokat, a célcsoportot illetően a piac további növekedése feltételezhető. 66%-os bővülés várható a négykerekűeknél, továbbá bő megduplázódás a kétkerekűeknél.

A 11. táblázat azokat a kombinációkat foglalja össze, ahol a függetlenség 10%-os szignifi-kanciaszint mellett elutasítható.

11. táblázat: Összefüggést mutató változópárokra számolt khi-négyzet-próbák eredményei és a Cramer-féle V-mutatók (p-értékekkel)

1. változó	2. változó	χ^2 -teszt értéke	p-érték	V
Létező ügyfél (két-, négykerekűek)	Passzív környezetszennyező napi mobilitás ²¹	21,852	0,000%	0,34940
	Délnyugat-Európában nyaral	10,505	0,119%	0,24226
	Repülőgéppel nyaral	6,180	1,292%	0,18581
	Üzleti úton részt vett az elmúlt 1 évben	3,703	5,431%	0,14384
	Üzleti út Európában (FÁK nélkül) ²²	3,703	5,431%	0,14384
	Üzleti út DACH-országban ²³	2,707	9,993%	0,12297
	Üzleti út vonattal	4,918	2,657%	0,16576
Létező ügyfél (négykerekűek)	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	17,869	0,002%	0,31595
	Délnyugat-Európában nyaral	8,288	0,399%	0,21518
	Repülőgéppel nyaral	3,400	6,520%	0,13782
	Üzleti úton részt vett az elmúlt 1 évben	3,327	6,815%	0,13633
	Üzleti út Európában (FÁK nélkül) ²⁴	3,327	6,815%	0,13633
	Üzleti út vonattal	4,026	4,479%	0,14998
Létező ügyfél (kétkerekűek)	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	7,739	0,540%	0,20793
Potenciális jövőbeli ügyfél (két-, négykerekűek)	Fiatalabb korcsoport tagja	3,713	5,399%	0,14402
	Aktív napi mobilitás ²⁵	3,158	7,556%	0,13282
	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	17,148	0,003%	0,30951
	Nagy-Britanniában, Írországból nyaral	4,098	4,294%	0,15131
	Délnyugat-Európában nyaral	5,480	1,924%	0,17497
Potenciális jövőbeli ügyfél (négykerekűek)	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	16,033	0,006%	0,29928
	Délnyugat-Európában nyaral	2,754	9,701%	0,12404
	Autóval nyaral	3,056	8,046%	0,13065
	Repülőgéppel, hajóval vagy autóval nyaral	3,244	7,168%	0,13463
Potenciális jövőbeli ügyfél (kétkerekűek)	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	3,650	5,607%	0,14280
	Délnyugat-Európában nyaral	5,457	1,949%	0,17461

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

A kereszttáblák alapján az asszociáció iránya ismét meghatározható. A megosztáson alapuló üzleti modell létező felhasználói (bármilyen két- és négykerekű) inkább passzív kör-nyezetszennyező rutinszerű mobilitást folytatnak (86%-uk érintett!), nagyobb valószínűséggel nyaralnak Délnyugat-Európában, választják a repülőgépet, vesznek részt üzleti célú utazáson,

azt Európában, azon belül DACH-országban teszik, és ahhoz inkább vonatot választanak. Négy- és kétkerekűek esetén külön-külön is érvényes a jellemzőbb passzív környezetszennyező rutinszerű mobilitás, továbbá négykerekűeknél Délnyugat-Európa preferáltabb cél, inkább repülés a közlekedési mód, felmerül üzleti célú utazás (szintén Európában), amelyet inkább vonattal tesznek meg. A potenciális jövőbeli ügyfelek (bármilyen shared két- és négykerekű) inkább ifjabbak, napi mobilitás terén aktívabbak, de ha passzív módot választanak, akkor magasabb arányuk környezetszennyezőbb, valamint Nagy-Britanniában, Írországból vagy Délnyugat-Európában nagyobb hányaduk nyaral. Négy- és kétkerekűek esetén külön-külön is érvényes, hogy igénybe vevőik esetén valószínűbb a passzív környezetszennyező napi mobilitás és a Délnyugat-Európában történő nyaralás. Négykerekűeknél ez kiegészül az autó választásával nyaraláshoz, illetve annak összevont eszköz kategóriája is jellemzőbb. A kiemelendő mértékű (20% és 35% közötti) asszociációk a passzív környezetszennyező rutinszerű mobilitással vagy a Délnyugat-Európában nyaralással képzett párokban lelhetők fel.

5. javaslat: Az alaptermék részeként shared (közös használat, megosztott) eszközzel bekövetkező közlekedési balesetből eredő biztosítási eseményre vagy káreseményre többlétszolgáltatás volna teljesíthető, vagy egy, a shared eszközök említett eseményeitől mentes alapbiztosítás mellé egy új, többletvédelmet nyújtó kiegészítő biztosítást (összevontan két- és négykerekű közlekedési eszközökre vagy külön-külön csak az egyikre) lehetne felkínálni.²⁶

6. Mobilitási minták

A célországban választott közlekedési mód változóját a hazai biztosítótársaságok figyelmen kívül hagyják. A változó mellett érvel *Maltese–Zamparini* tanulmánya (2023, 4–6. o.). Milánói egyetemista diákok körében végzett felmérésük kiemelte, hogy a fenntartható mobilitás (gyaloglás, kerékpározás és közösségi közlekedés) időarányára a nyaralás helyszínén pozitívan hat mind a fenntartható módok időaránya a rutinszerű mobilitás során, mind a vonat választása a nyaralási helyszínre jutáshoz. Nagy-Britanniában közúti balesetek bekövetkezésének valószínűsége alapján a busz²⁷ a legbiztonságosabb, majd ezt követi az autó, utána jön a kerékpár, végül a motorkerékpár zárja a kockázat szerinti sorrendet. (*Owens–Sheehan–Mullins et al., 2024, 11. o.*) Ha statisztikákat veszünk, akkor a balesetekben elhunytak összes számának az EU lakosságára vetített relatív mutatója alapján a legkedvezőbb a vízi, majd a légi utasok helyzete, de a vasút is biztonságosabb, mint a közút az EU-ban. Ha feltételezzük, hogy a célországon belüli mobilitás érdemben vasúton vagy közúton valósul meg, akkor az egyes országok között szembetűnő szóródás azonosítható be. A vasút veszélyesebb az egykori keleti blokk államaiban. A közúti közlekedés terén is éles különbségek vannak: Skandinávia a legbiztonságosabb, az ellenkező póluson a Balkán van. Az EU-ban a közutakon 2022-ben 20 700-an veszítették életüket, vasúton 805-en. (*Eurostat, 2025, 37–41. o.*) Mindezek alapján ez a rész azzal foglalkozik, hogy milyen mobilitási minták alakultak ki a kikapcsolódási célú utazások és a rendsze-

res mobilitás közlekedési módjaiból a célcsoportban, továbbá azt vizsgálja, hogy milyen további szignifikáns kapcsolatok azonosíthatók be.

A 12. táblázat, amely betekintést nyújt a közlekedési módok közötti választásokba, azzal a feltételezéssel készült, hogy a rutinszerű mobilitás közlekedési módjait alkalmazzák a biztosítottak a célországban is. A százalékos megoszlások az egyes, célországba érkezéshez igénybe vett közlekedési eszközt választók részarányait tükrözik.

12. táblázat: A nyaralás és a napi mobilitás²⁸ közlekedési módjainak önálló és párok szerinti előfordulása

Napi mobilitás→ Nyaralás↓	Közösségi közlekedés	Autó	Kerékpár	Motorkerékpár, robogó	Összesen
Vonat	96 (71%)	64 (47%)	66 (49%)	9 (7%)	135 (75%)
Repülőgép	83 (68%)	73 (60%)	59 (48%)	11 (9%)	122 (68%)
Hajó	8 (73%)	3 (27%)	6 (55%)	0 (0%)	11 (6%)
Autóbusz	26 (67%)	16 (41%)	22 (56%)	5 (13%)	39 (22%)
Kerékpár	10 (71%)	6 (43%)	11 (79%)	1 (7%)	14 (8%)
Autó	60 (58%)	69 (66%)	53 (51%)	8 (8%)	104 (58%)
Vonat, autóbusz	100 (71%)	67 (48%)	69 (49%)	10 (7%)	140 (78%)
Repülőgép, hajó, autó	102 (64%)	92 (58%)	78 (49%)	13 (8%)	159 (89%)
Összesen	118 (66%)	97 (54%)	87 (49%)	14 (8%)	179

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

Akik vonattal nyaralnak, túlnyomórészt (71%-uk) a közösségi közlekedést választják. Aki repül, annak a közösségi közlekedés (68%-uk) vagy az autó (60%-uk) a legkedveltebb eszköze. Aki hajóútra, autóbuszos vagy kerékpáros nyaralásra indul, annak a közösségi közlekedés mellett a kerékpár a legjellemzőbb döntése. Aki autózik, annak az egyéni négykerekűt (66%-uk) kiegészítheti a közösségi közlekedés (58%-uk) és a kerékpár (51%-uk). Az ÜHG-kibocsátások intenzitása szerint egyesített kategóriák egységesen a közösségi közlekedést (64%), illetve lokálisan az autó használatát (58%) emelik ki repülőgéppel, hajóval vagy autóval nyaralás esetén. Szimpla eszköz kategóriákat nézve a közösségi közlekedés legkevésbé jellemző az autóval nyaralóknál (csak 58% vs. min. 67%), lokálisan autót használnak a repülőgéppel és autóval nyaralók (60–66% vs. max. 47%), a desztinációjuk helyén is vélhetően kerékpáron maradnak az eleve kerékpárral nyaralók (79% vs. max. 56%). Motorkerékpár és robogó mentén az al minta méretére való tekintettel következtetések levonása nem javasolt.

A 13. táblázat páronként mutatja be a valószínűsége irányuló próbák eredményeit a próba előfeltételét teljesítő, lokálisan választott közösségi közlekedésre és autóra.

13. táblázat: A p valószínűsége irányuló próbák eredményei (kétoldali p-értékek)

Lokális mód →	Közösségi közlekedés			Autó		
	Repülő	Busz	Autó	Repülő	Busz	Autó
Odaérkezés módja↓→						
Vonat	59,197%	59,328%	3,076%	4,612%	48,120%	0,348%
Repülőgép	-	87,381%	10,800%	-	3,972%	31,279%
Autóbusz	-	-	32,897%	-	-	0,603%

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

10%-os kétoldali szignifikanciaszint mellett öt esetben tudjuk elutasítani a nullhipotézist. A célsországban inkább a vonattal utazók veszik igénybe a közösségi közlekedést, mint az autózók. A repülőgép és az autó relációjában a nullhipotézis vélhetően az alacsony mintanagyság miatt nem vethető el. A helyszínen használt autó a vonattal vagy autóbusszal érkezők esetén kevésbé jellemző, mint a repülőgéppel vagy autóval nyaralóknál.

Javasolt a célsországban az utasbiztosítás tartama alatt választott közlekedési mód mentén is differenciálni a célsországba való jutás közlekedési módja mellett, hogy az alacsonyabb kockázatot képviselő ügyfelek a kockázatukkal arányosan kevesebb díjat fizessenek, és fordítva.

6. javaslat: A mintabeli eredmények alapján javasolt a célsországban az utasbiztosítás tartama alatt választott közlekedési mód mentén is differenciálni a célsországba való jutás közlekedési módja mellett, hogy az alacsonyabb kockázatot képviselő ügyfelek a kockázatukkal arányosan kevesebb díjat fizessenek, és fordítva. Ez történhet szimplán a célsországba való érkezés közlekedési módja alapján oly módon, hogy hozzárendelésre kerül egy becsült multimodális kockázati profil, és ebben az esetben nincs további inputra szükség. Másik alternatíva a célsországban választott, jellemzően igénybe venni tervezett közlekedési módra való explicit rákérdezés²⁹ az ajánlat felvételekor, ami árnyaltabb és a kockázattal arányos tarifát tud eredményezni. Összességében az vonható le következtetésként, hogy országspecifikusan és közlekedési módok (közösségi közlekedés, autó, kerékpár, motorkerékpár és robogó) vagy ezek összevont csoportjai mentén lehet a valódi kockázatot tükröző tarifát meghatározni. Ennélfogva a közösségi közlekedés, mint az élet- és balesetbiztosítási események terén a legbiztonságosabb, továbbá egyébként az egyik legfenntarthatóbb közlekedési mód választását a biztosítók is díjaznák alacsonyabb kockázati díjkomponens formájában.

A további szignifikáns kapcsolatokra a 14. táblázat világít rá az egyes eszközöket választók jellemzői mentén 10%-os szignifikanciaszint mellett.

14. táblázat: Összefüggést mutató változópárookra számolt khi-négyzet-próbák eredményei és a Cramer-féle V-mutatók (p-értékekkel)³⁰

1. változó	2. változó	χ^2 -teszt értéke	p-érték	V
Vonattal nyaral	Passzív környezetbarát napi mobilitás ³¹	7,028	0,802%	0,19815
	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	11,760	0,061%	0,25631
	Autóbusszal nyaral	3,720	5,376%	0,14416
	Autóval nyaral	5,127	2,355%	0,16924
	Üzleti út vonattal	4,771	2,895%	0,16325
Repülőgéppel nyaral	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	4,566	3,261%	0,15971
Hajóval nyaral	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	4,830	2,797%	0,16427
Autóbusszal nyaral	Aktív napi mobilitás	3,242	7,179%	0,13457
	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	2,786	9,511%	0,12475
	Autóval nyaral	5,972	1,453%	0,18266
Autóval nyaral	Neme férfi	3,413	6,468%	0,13809
	Passzív környezetbarát napi mobilitás	7,416	0,647%	0,20354
	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	12,587	0,039%	0,26517
	Vonattal, autóbusszal nyaral	7,257	0,706%	0,20135
Vonattal, autóbusszal nyaral	Passzív környezetbarát napi mobilitás	8,736	0,312%	0,22092
	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	11,565	0,067%	0,25419
	Üzleti út vonattal	5,122	2,363%	0,16916
Repülőgéppel, hajóval, autóval nyaral	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	8,258	0,406%	0,21478
Aktív napi mobilitás	Fiatalabb korcsoport tagja	4,040	4,443%	0,15024
Passzív környezetbarát napi mobilitás	Neme férfi	7,233	0,716%	0,20102
	Passzív környezetszennyező napi mobilitás	9,377	0,220%	0,22888
Passzív környezetszennyező napi mobilitás	Fiatalabb korcsoport tagja	3,572	5,878%	0,14126

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

A kereszt táblából a kapcsolat szorosságának az előjele változatos képet mutat. A vonattal nyaralók között jellemzőbb, hogy a passzív rutinszerű mobilitás terén is a környezetvédelem hívei, így környezetszennyezést kevésbé folytatnak, autóbusszal is inkább nyaralnak, autóval azonban kevésbé, továbbá üzleti útjaikra is inkább vonattal utaznak. A repülőgéppel nyaralóknak inkább passzív környezetszennyező a napi mobilitásuk. Aki hajóval nyaral, arra érdekes módon passzív környezetszennyező rutinszerű mobilitás kevésbé jellemző. Az autóbusszal nyaralók napi mobilitásuk terén inkább aktívak és kevésbé passzív környezetszennyezők, nagyobb valószínűséggel nyaralnak autón kívüli eszközzel. Aki autóval nyaral, valószínűbb,

hogy férfi, passzív rutinszerű mobilitását illetően kevésbé igaz, hogy környezetbarát lenne, ehelyett inkább -szennyező, ezzel konzisztens, hogy nyaralásához vonatot vagy autóbust kevesbé vesz igénybe. A vonattal vagy autóbusszal nyaralók passzív napi mobilitásuk során jellemzőbben környezetbarátok és kevésbé -szennyezők, végül üzleti útjaikhoz is inkább vonatot részesítenek előnyben. Az összevont hármaskategória (nyaraláshoz repülőgép, hajó, autó) pozitív és logikus kapcsolatot mutat a passzív környezetszennyező rutinszerű mobilitással. Az előzőeken túl megemlíthető, hogy inkább az ifjabbak közül kerülnek ki azok, akik napi mobilitásuk terén (még) inkább aktívak. Passzív környezetbarát rutinszerű mobilitás azonosítható be nagyobb valószínűséggel a nők³² körében, illetve azoknál, akik inkább mellőzik a passzív környezetszennyező napi mobilitást. Ezzel szemben a passzív rutinszerű mobilitásuk során környezetszennyezést okozók inkább fiatalabbak. Az összes asszociáció gyenge, nem éri el a 27%-ot.

A függelékben elhelyezett 15. táblázat mutatja, hogy a nem és korcsoport kombinációja szerint a célcsoport mekkora hányada érintett az előzőekben nem ismertetett mobilitási változókat illetően.

Következtetések, a kutatás korlátai és jövőbeli irányai

A tanulmány megállapításai egy németországi, 18–34 évesek körében végzett felmérésből származnak. A korcsoport legalább egy része a zöld befektetések potenciális célcsoportja lehet, így utasbiztosítás mellé esetükben figyelemfelkeltés zöld alapon vagy ESG-szemponatok szerint kezelt megtakarítási termékekről tehető. A felsőoktatás nemzetköziesedése az Európán kívüli célállomásokra hívja fel a figyelmet, viszont utasbiztosítási fedezet egy részükre a Konzuli Szolgálat listája szerint nem javasolt. Mivel a célcsoport 42%-a nyitott kapcsolt ajánlatokra, a biztosítók együttműködést alakíthatnak ki közlekedési vagy szállásfoglaló vállalatokkal. A biztosítók közvetítőként opcionálisan felajánlhatják a CO₂-kibocsátások önkéntes kompenzációját az utasbiztosítások szerződőinek, továbbá arra CSR-tevékenységet építhetnek. A shared közlekedési eszközök terjedése alapot kínál az utasbiztosítási ügyfelek körében differenciálásra: a minta alapján a négykerekűek és kétkerekűek elkülönült kezelése javasolt az eltérő kereslet és kockázat miatt. Nemcsak a célországba érkezés közlekedési eszköze, hanem a célországban választott jellemző közlekedési mód is lehetőséget ad differenciálásra.

A kutatás több korlátot mutat fel. (i) Pénzügyi termékekkel (pl. utasbiztosítások, zöld befektetések) kapcsolatos specifikus kérdést nem tartalmazott a kérdőív, így nem lehet tudni, hogy a célcsoport mekkora hányada rendelkezett a múltban vagy a felmérés időpontjában ilyen termékekkel. A tanulmányban megfogalmazott hat javaslat várható piaci fogadtatására sem irányultak kérdések. (ii) Az alacsony mintanagyság csökkentette a megállapítások érvényességét, továbbá egyes tesztek az előfeltételek miatt nem voltak végrehajthatók, így egyes következtetések csak feltételezhetők. (iii) A képzés tartama (időszakos vagy a képzés teljes tartamát lefedő) és a származási ország nem volt része a kérdőívnek, de vélhető, hogy a kiindulási vagy a célország legalább egyikében potenciális vagy tényleges biztosítói ügyfél a

megkérdezett személy. (iv) A kérdőív személyes kitöltésekor a résztvevők üresen hagytak vagy megjelöltek néhány rekordot „nincs válasz” (NA) opcióval. (v) A nem pontosan meghatározott specifikációk (pl. az ökológiai lábnyom összetevői) esetében az egyének szubjektív értelmezése torzítást okozhatott. (vi) Németország hagyományosan elkötelezett a környezetvédelem iránt, így a magyarországi populáció esetén alacsonyabb tudatossági szintből indulhatunk ki. (vii) A minta esetén az utazásra fordított kiadások és a helyben elérhető technológiai háttér kedvezőbb (pl. nagysebességű vasút hagyománya, hajózás vagy repülés penetrációja). (viii) Az egyes országcsoportokra (pl. DACH, Nagy-Britannia és Írország) érvényes megállapítások Bajorország földrajzi elhelyezkedésére is visszavezethetők lehetnek, a távolság nagyságrendje azonban orientálható. (ix) A minta nem tekinthető reprezentatívnak sem a nem, sem a korcsoport tekintetében. (x) A felmérés érintett kérdései az elmúlt egy évben történt utazások során igénybe vett közlekedési módokra összevontan irányultak, így az egyes célországokra lebontva nem ismertek a közlekedési módok a helyszínre érkezést illetően. Ezenfelül a desztináció helyszínén választott közlekedési módok nem képezték részét a kérdőívnek, ennél fogva azokat a rutinszerű mobilitás közlekedési módjai helyettesítik.

Jövőbeli kutatási irány lehet annak vizsgálata egy nagyobb minta megcélzása mellett a felsőoktatás nemzetköziesedésére való tekintettel, hogy mennyire nyitottak az utazások terén aktívabbak egy egyéves tartamú, évente automatikusan megújuló, egyetemi polgárok igényeire szabott utasbiztosítási bérletre egyéni biztosítás³³ helyett csoportos biztosítás keretén belül oktatási intézményi háttérrel.

Köszönetnyilvánítás

A 2024. júliusi kutatás Németországban (Passau) nem valósulhatott volna meg a Német Felsőoktatási Csereszolgálat (Deutscher Akademischer Austauschdienst – DAAD) és a Passaui Egyetem (Universität Passau) támogatása, továbbá Huszák Loretta (Budapesti Corvinus Egyetem), Suleika Bort, Claudia Reitmayer, Nina Anolick és Niklas Wagner (Passaui Egyetem) segítő közreműködése nélkül.

FÜGGELÉK

15. táblázat: Mobilitással kapcsolatos további változók gyakoriságai alminták szerint

Közlekedési mód meghatározása	18–24 évesek			25–34 évesek			18–34 évesek		
	Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt	Nő	Férfi	Együtt
Aktív napi mobilitás	89%	90%	89%	71%	84%	78%	85%	88%	86%
Passzív környezetbarát napi mobilitás	75%	59%	69%	88%	60%	73%	78%	59%	70%
Passzív környezetszennye-ző napi mobilitás	49%	63%	55%	38%	40%	39%	47%	55%	50%
Napi mobilitás közösségi közlekedéssel	70%	57%	65%	79%	56%	67%	72%	57%	66%
Napi mobilitás autóval	52%	63%	56%	46%	52%	49%	50%	59%	54%
Napi mobilitás kerék-párral	57%	55%	56%	25%	32%	29%	50%	47%	49%
Napi mobilitás motorke-rékpárral, robogóval	7%	14%	10%	0%	4%	2%	6%	11%	8%
Nyaralás vonattal	78%	69%	75%	71%	84%	78%	76%	74%	75%
Nyaralás repülőgéppel	64%	73%	68%	75%	64%	69%	67%	70%	68%
Nyaralás hajóval	6%	4%	5%	8%	8%	8%	7%	5%	6%
Nyaralás autóbusszal	28%	18%	25%	4%	24%	14%	23%	20%	22%
Nyaralás kerékpárral	7%	10%	8%	0%	12%	6%	6%	11%	8%
Nyaralás bármilyen autóval	54%	71%	61%	46%	56%	51%	52%	66%	58%
Nyaralás vonattal vagy autóbusszal	81%	71%	78%	71%	88%	80%	79%	77%	78%
Nyaralás repülőgéppel, hajóval, autóval	88%	92%	89%	92%	84%	88%	89%	89%	89%
Üzleti út vonattal	11%	27%	17%	29%	32%	31%	15%	28%	21%
Üzleti út repülőgéppel	1%	4%	2%	8%	16%	12%	3%	8%	5%
Üzleti út hajóval	0%	0%	0%	0%	4%	2%	0%	1%	1%
Üzleti út autóbusszal	1%	6%	3%	4%	4%	4%	2%	5%	3%
Üzleti út kerékpárral	0%	2%	1%	0%	4%	2%	0%	3%	1%
Üzleti út bármilyen autóval	2%	6%	4%	8%	20%	14%	4%	11%	7%
Üzleti út vonattal vagy autóbusszal	12%	31%	19%	29%	32%	31%	16%	31%	22%
Üzleti út repülőgéppel, hajóval, autóval	2%	8%	5%	17%	28%	22%	6%	15%	9%

Forrás: minta alapján saját szerkesztés

HIVATKOZÁSOK

¹ A zérus nettó egyenleg úgy valósul meg, hogy továbbra is léteznek ÜHG-kibocsátások, de az elnyelés azokat nullára ellentételezi.

² A 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról szól, innen ered a *environmental, social, and corporate governance* rövidítés. (NJT, 2023)

³ Ha két kategória képzendő az öt közlekedési eszközből, akkor (i) a vonat az autóbusszal együtt alkotja a kedvezőbb csoportot, illetve (ii) a hagyományos kitermelésű fosszilis üzemanyaggal működő repülőgép, autó és hajó a környezetszennyezőbb kategória az ÜHG-kibocsátásuk intenzitása alapján. Bár a hajó nincs feltüntetve az idézett helyen, az egyik legkárosabb közlekedési módnak tekinthető.

⁴ Ha a fenntartható üzemanyagoknak (*sustainable aviation fuels*) az a változata terjed el, amelyet a levegőből kinyerhető szén-dioxidból az ipar állít elő megújuló forrásból származó árammal, majd ugyanez kerül vissza az atmoszférába az égés során, akkor a légi közlekedés igénybevétele nem növeli sem az ökológiai lábnyomot (hiszen nem természeti erőforrás, mint pl. a biomassza), sem a légköri szén-dioxid-koncentrációt (mivel vissza is kerül a kivont CO₂). A termelési kapacitásuk egyelőre alacsony, az áruk többszöröse a hagyományos kerozinnak, így igénybevételük a repülőjegyek árát érdemben megnövelné (lásd pl. a Lufthansa repülőjegyáraiban ennek a felárát), ami viszont a keresletet visszavetné, mivel a fenntartható repülés felárának a megfizetési hajlandósága egyelőre alacsony az utasok körében. (EASA, 2025a, 2025b)

⁵ Nincs összehasonlítható adat arra, hogy az utasbiztosítást vásárlók mekkora hányada választ európai célszágat külföldi utazás esetén.

⁶ Az érintett tagok díjkalkulátorai: (Alfa, 2025), (Allianz, 2025), (CIG Pannónia, 2025), (EUB, 2025), (Generali/Genertel, 2025), (Gránit, 2025), (Groupama, 2025), (K&H, 2025), (KÖBE, 2025), (Posta, 2025), (Union, 2025), (Uniq, 2025)

⁷ A kibocsátások alapján az ökológiai lábnyomot feloszthatjuk hat komponensre: (i) elektromosság, (ii) az otthon erőforrás-fogyasztása (áram nélkül), (iii) az összes mobilitás (rutinszerű napi közlekedés és alkalmi utazások), (iv) táplálkozás, (v) a további egyéni fogyasztás és (vi) az országspecifikus közintézményi-infrastrukturális háttér. (UBA, 2025a)

⁸ Az egyszerség kedvéért az oksági irányt feltételező asszociációs mérőszámok mellőzve lettek azokban az esetekben is, ahol a szimmetria elutasítható. A kérdőív az irány beazonosítását feltáró kérdést (pl. a preferált közlekedési mód határozza meg a desztinációk körét, vagy éppen a célszág számít elsődlegesen) nem tartalmazott.

⁹ Összesítéskor a 100%-tól való esetleges eltérés kerekítésekre vezethető vissza.

¹⁰ A V-mutató egy 0 és 1 közötti szám, aminek *p*-értéke megegyezik a χ^2 -tesztstatisztika *p*-értékével.

¹¹ Öt országot takar: Portugália, Spanyol-, Francia-, Olaszország és Málta.

¹² Annak megítélése, hogy érdemes-e az 1. és a 4. táblázat alapján az életkort, a célszágat és a közlekedési eszközt a célszágig szegmentálási szempontként bevonni, további kutatást igényel.

¹³ Több olyan vállalati intézkedés terjed, amely a fenntartható mobilitás irányába hat, ilyenek például az utazásmentes virtuális meetingek, repülőgép és autó helyett vasút választása, illetve vállalati CO₂-kompenzációfizetés repülés esetén. (UBA, 2025b)

¹⁴ Ennek megvalósítása történhet oly módon, hogy az ugyanannál a biztosítónál kötött előzményszerződések esetében a szerződőt tekintve megvizsgálásra kerül, hogy teljesül-e a kármentesség. Ha a biztosítónak nem kellett a szerződő érintett előzmény-utasbiztosításaihoz kapcsolódóan biztosítási vagy káresemény után térítenie, akkor a kármentességi bónusz a soron következő utasbiztosítás fizetendő díját csökkentheti. A biztosítók az előzményszerződések vonatkozásában kumulált minimáldíjat, kumulált tartamot és vizsgált időszakot is meghatározhatnak a kármentességi bónusz további feltételének.

¹⁵ Csoportos utasbiztosítások léteznek, ilyenek a lakossági ügyfelek bankkártyái mellé automatikusan járó vagy opcionálisan köthető utasbiztosítások is.

¹⁶ A 29% tudatosabb attitűdre utal, mivel felülműlják a min. 14 éves lakosságra jellemző CO₂-kompenzációfizetési arányt. Utóbbi körben a légi utak terén az ellentételezett és a nem ellentételezett utazások aránya ezzel összevetve alacsony: kb. 3:40. A kompenzáció elmaradásának több oka lehet. A légi utak során nagyobbak a megtett távolságok a szárazföldiekhez vagy a víziekhöz képest, amit fokoz a repülőgép ÜHG-kibocsátása intenzitásának magasabb átlaga. A két érték szorzata kihát a kompenzáció összegére. Végül kevésbé környezettudatos fogyasztói magatartásra is visszavezethető lehet a mérsékelt fizetési hajlandóság. (UBA, 2025c)

¹⁷ Egyező teszteredmények az előző sorral.

¹⁸ Lásd az autóbusz-társaságok gyakorlata közül a FlixBus esetét: az utasoknak az eredeti menetjegyáron felül csupán kb. 1-3%-ot kell fizetniük, ha az opcionálisan felkínált ellentételezés mellett döntenek. Ráadásul ez egy kattintással elérhető. (FlixBus, 2024)

¹⁹ A vizsgálat úgy történt, hogy legalább 1 fő a háztartásban élők közül tag legyen.

²⁰ A megosztáson alapuló négy- vagy kétkerekű járművek potenciális jövőbeli ügyfeleinek beazonosítása korlátot tartalmazó kérdések feltétele mellett történt, mivel ezek arra irányultak, hogy a nemzetközi nagysebességű vonatok iránti kereslet növelése céljából biztosítani kellene-e a vasútállomásokon ezeket az eszközöket. Aki igennel válaszolt, esetében vélhető a szándék, így a létező ügyfelekkel összevontan potenciális jövőbeli fogyasztónak lett véve.

²¹ Az elnevezés a hagyományos, azaz fosszilis energiahordozót égető autóra, motorkerékpárra és robogóra utal.

²²Egyező teszteredmények az előző sorral.
²³A DACH mozaikszó Németországot, Ausztriát és Svájcot egyesíti.
²⁴Egyező teszteredmények az előző sorral.
²⁵A kérdőív alapján aktívnak minősül az, aki napi rendszerességgel hagyományos kerékpárt teker vagy legalább 3 percet gyalogol a megteendő távolsága egyik irányában.
²⁶Mivel a gyakorlatban a biztosítóknak piaci hátrányt jelenthet további adatok bekérése, a shared eszközök mentén való bontás akkor bizonyulhat indokoltnak, ha a shared eszközök elkülöníthető díja a biztosítási alapidíjhoz viszonyítva érdemi (min. 3%).
²⁷Vélhetően kiterjeszthető a közösségi közlekedés egészére.
²⁸A megosztáson alapuló közlekedési eszközök figyelembevételével készült a táblázat.
²⁹Itt is megemlíthető a további adatok bekérésének problémája, azaz az elkülöníthető díjnak érdeminek kell lennie a biztosítási alapidíjhoz viszonyítva.
³⁰A kerékpárral nyaralás azért nincs feltüntetve, mert nincs beazonosítható kapcsolat.
³¹A kategória lefedi az e-kerékpárt, a hibrid vagy e-autót és a közösségi közlekedést.
³²Ennek több oka is lehetséges, pl. a környezetvédelem iránt fogékonyabbak, inkább utaznak e-kerékpárral, hibrid vagy e-autóval, vagy kevésbé költenek saját járműre, így a közösségi közlekedést választják.
³³Egyéni éves diákbréket és nem diákoknak szóló egyéni éves bréket hazánkban több biztosító is kínál. Az eltérés az egyetemi polgárok alkotta összevont célcsoportban és a csoportos biztosítási jellegben van.

IRODALOMJEGYZÉK

Al Mamun, A. – Rahman, M. – Yang, Q. – Jannat, T. – Salameh, A. – Fazal, S. (2022): Predicting the Willingness and Purchase of Travel Insurance During the COVID-19 Pandemic, Frontiers in Public Health, Vol. 10, pp. 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.907005>
Choe, Y. – Kim, H. – Choi, Y. (2022): Willingness to pay for travel insurance as a risk reduction behavior: health-related risk perception after the outbreak of COVID-19, Service Business, Vol. 16, pp. 445–467. <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00479-8>
Cordes, H. – Baumeister, S. – Käyrä, M. (2024): Factors influencing the willingness to pay for aviation voluntary carbon offsets: A literature review, European Journal of Tourism Research, Vol. 36, pp. 1–23. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v36i.2741>
Grassi, L. (2024): In a world of Open Finance, are customers willing to share data? An analysis of the data-driven insurance business, Eurasian Business Review, Vol. 14, pp. 727–753. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00263-w>
Hunyadi, L. – Mundruczó, G. – Vita, L. (2000): Statisztika, Budapest, Aula
Kharas, H. (2017): The Unprecedented Expansion of the Global Middle Class: An Update, Washington: The Brookings Institution, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf Letöltés: 2025.11.10.
Kovács, E. (2014): Többváltozós adatelemzés, Typotex, http://etananyag.ttk.elte.hu/FiLeS/downloads/14_KOVACS_E_Tobbvalt_adatelemzes.pdf Letöltés: 2025.11.10.
Kováts, G. (szerk.) (2025): Felsőoktatás-menedzsment kézikönyv, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, <https://doi.org/10.14267/978-963-503-964-7>
Luna-Cortés, G. – Brady, M. (2024): Measuring Travel Insurance Literacy: Effect on Trust in Providers and Intention to Purchase, Journal of Travel Research, Vol. 64 (3), pp. 683–695. <https://doi.org/10.1177/00472875231220944>
Maltese, I. – Zamparini, L. (2023): Sustainable mobility choices at home and within destinations: A survey of young Italian tourists, Research in Transportation Business & Management, Vol. 48, pp. 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2022.100906>
Owens, E. – Sheehan, B. – Mullins, M. – Cunneen, M. – Castignani, G. – Masello, L. (2024): Towards Pay-As-You-Move (PAYM) insurance: The multimodal mobility risk transfer solution, Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, Vol. 28, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2024.101283>
Paraskevas, A. – Pantelidis, I. – Ludlow, J. (2022): Duty of care for business travel: how do employers assess and manage business travel risk?, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 34 (12), pp. 4438–4457. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1178>
Rotaris, L. – Giansoldati, M. – Scorrano, M. (2020): Are air travellers willing to pay for reducing or offsetting carbon emissions? Evidence from Italy, Transportation Research Part A: Policy and Practice, Vol. 142, pp. 71–84. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.10.014>
Sachs, J. – Lafortune, G. – Fuller, G. – Iablonovski, G. (2025): Financing Sustainable Development to 2030 and Mid-Century. Sustainable Development Report 2025, Dublin: Dublin University Press. <https://doi.org/10.25546/111909>
Sánchez-Pérez, M. – Terán-Yépez, E. – Marín-Carrillo, M. – Marín-Carrillo, G. – Illescas-Manzano, M. (2021): The impact of the COVID-19 health crisis on tourist evaluation and behavioural intentions in Spain: implications for market segmentation analysis, Current Issues in Tourism, Vol. 24 (7), pp. 919–933. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1889481>
Yang, C.-J. – Lu, C.-W. – Chiang, C.-H. – Chang, H. – Yao, C.-A. – Huang, K.-C. (2023): Traveler's knowledge, attitude, and practice about travel health insurance: A community-based questionnaire study, PLoS ONE, Vol. 18 (2), pp. 1–9. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281199>

INTERNETES FORRÁSOK

atmosfair (2025): Wunschmenge CO₂ einsparen, <https://www.atmosfair.de/de/einsparen/wunschmenge/> [Letöltés dátuma: 2025. március 14.]
BMJ (BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ) (2024): Bundes-Klimaschutzgesetz, <https://www.gesetze-im-internet.de/ksg/BjNR251310019.html#BjNR251310019BjNG000200000> [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
Destatis (STATISTISCHES BUNDESAMT) (2024): 3 % mehr Auslandsreisen im Jahr 2023 als vor der Corona-Pandemie, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemittelungen/2024/07/PD24_257_45.html [Letöltés dátuma: 2025. március 28.]
Destatis (2025a): EU-Environment and energy, <https://www.destatis.de/Europa/EN/Topic/Key-indicators/EnvironmentEnergy.html> [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
Destatis (2025b): Population by nationality and sex, <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Current-Population/Tables/Irbev02a-basis-2022.html> [Letöltés dátuma: 2025. július 1.]
EASA (EUROPEAN UNION AVIATION SAFETY AGENCY) (2025a): SAF Market, <https://www.easa.europa.eu/en/domains/environment/eaer/sustainable-aviation-fuels/saf-market> [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
EASA (2025b): What are Sustainable Aviation Fuels?, <https://www.easa.europa.eu/en/domains/environment/eaer/sustainable-aviation-fuels/what-are-sustainable-aviation-fuels#two-options-for-100-saf-drop-in-and-non-drop-in> [Letöltés dátuma: 2025. március 12.]
EC (EUROPEAN COMMISSION) (2024): EDGAR – Emissions Database for Global Atmospheric Research, https://edgar.jrc.ec.europa.eu/booklet/EDGAR_2024_GHG_booklet_2024_fossilCO2only.xlsx [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
Eurostat (STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES) (2025): Key figures on European transport – 2024 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15216629/20875401/KS-01-24-021-EN-N.pdf/57b33b96-c376-0e03-f7e1-11ac0f902eba?version=4.0&t=1739544186227> [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
Eurydice (NATIONAL POLICIES PLATFORM) (2023): Mobility and internationalisation, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/hungary/mobility-and-internationalisation> [Letöltés dátuma: 2025. március 13.]
FlixBus (2024): Environmentally friendly travel throughout Europe, <https://global.flixbus.com/company/sustainability/planet> [Letöltés dátuma: 2024. augusztus 19.]
Follmer, R. (2025): Mobilität in Deutschland – MiD Kurzbericht, infas, DLR, IVT, infas 360, Bonn, Berlin: Bundesministerium für Digitales und Verkehr, https://www.mobilitaet-in-deutschland.de/pdf/MiD2023_Kurzbericht.pdf [Letöltés dátuma: 2025. március 27.]
Gránit Bank (2025): Zöld forradalom a pénzügyekben, <https://granitbank.hu/fenntarthatobank/> [Letöltés dátuma: 2025. június 25.]
IEA (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY) (2023): Well-to-wheel GHG intensity of motorised passenger transport modes, 2022, <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/well-to-wheel-ghg-intensity-of-motorised-passenger-transport-modes-2022> [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
KonzInfo (KONZULI SZOLGÁLAT) (2025): Utazásra nem javasolt országok és térségek, <https://konzinfo.mfa.gov.hu/utazasra-nem-javasolt-tersegek> [Letöltés dátuma: 2025. június 28.]
KSH (KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL) (2025a): 27.1.3.1. A turisztikai szálláshelyekre érkező vendégek száma, https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0039.html [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
KSH (2025b): 27.1.3.2. Vendégéjszakák száma a turisztikai szálláshelyeken, https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0040.html [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
KSH (2025c): 27.1.1.12. A külföldre tett utazások főbb mutatói fontosabb célországok szerint, https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0069.html [Letöltés dátuma: 2025. szeptember 4.]
MABISZ (MAGYAR BIZTOSÍTÓK SZÖVETSÉGE) (2024): Magyar Biztosítók Évkönyve 2024, Budapest, <https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2018/09/mabisz-e%CC%81vko%CC%88nyv-2024.pdf> [Letöltés dátuma: 2025. február 19.]
MagNet Bank (2025): MagNet Tölgyes, https://www.magnetbank.hu/magnet_erdo [Letöltés dátuma: 2025. június 25.]
Market Data Forecast (2025): Europe Travel Insurance Market, <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-travel-insurance-market> [Letöltés dátuma: 2025. március 14.]
MNB (MAGYAR NEMZETI BANK) (2024): Zöld pénzügyi jelentés, Budapest, <https://www.mnb.hu/letoltes/zold-penzugyi-jelentes-2024.pdf> [Letöltés dátuma: 2025. március 14.]
NJT (NEMZETI JOGSZABÁLYTÁR) (2020): 2020. évi XLIV. törvény a klímavédelemről, <https://njt.hu/jogszabaly/2020-44-00-00> [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
NJT (2023): 2023. évi CVIII. törvény, <https://njt.hu/jogszabaly/2023-108-00-00> [Letöltés dátuma: 2025. március 11.]
Research and Markets (2025): Europe Travel Insurance Market Size, Competitors & Forecast, https://www.researchandmarkets.com/report/europe-travel-insurance-market?utm_source=GNE&utm_medium=PressRelease&utm_code=hndf7h&utm_campaign=2032047+-+Travel+Insurance+Market+in+Europe%3a+%246.01+Billion+by+2030+with+UK+Leading+the+Charge&utm_exec=carimsp [Letöltés dátuma: 2025. március 28.]

UBA (UMWELTBUNDESAMT) (2022): Anlagevolumina und Marktanteil von Anlageprodukten mit Umwelt- und Sozialnutzen, <https://www.umweltbundesamt.de/bild/anlagevolumina-marktanteil-von-anlageprodukten> [Letöltés dátuma: 2025. július 2.]

UBA (2023): Stellenwert des Umwelt- und Klimaschutzes, Angaben der 14- bis 22-Jährigen im Vergleich zu Älteren, <https://www.umweltbundesamt.de/bild/stellenwert-des-umwelt-klimaschutzes-angaben-der-14> [Letöltés dátuma: 2025. július 2.]

UBA (2025a): Durchschnittlicher CO₂-Fußabdruck pro Kopf in Deutschland, <https://www.umweltbundesamt.de/bild/durchschnittlicher-co2-fussabdruck-pro-kopf-in> [Letöltés dátuma: 2025. július 2.]

UBA (2025b): Maßnahmen der Unternehmen zur nachhaltigen Gestaltung von Geschäftsreisen, <https://www.umweltbundesamt.de/bild/massnahmen-der-unternehmen-zur-nachhaltigen> [Letöltés dátuma: 2025. július 2.]

UBA (2025c): Tabelle der Ausgaben pro Person und Tag, nach Nachhaltigkeitsindikatoren, <https://www.umweltbundesamt.de/bild/tab-ausgaben-pro-person-tag-nach> [Letöltés dátuma: 2025. július 2.]

UNDP (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME) (2022): Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World, New York, <https://reliefweb.int/attachments/f73a98a9-ebd3-41c8-a8c4-f3a594f7be22/Human%20Development%20Report%202021-2022%20-%20Uncertain%20Times%2C%20Unsettled%20Lives%20-%20Shaping%20our%20Future%20in%20a%20Transforming%20World.pdf> [Letöltés dátuma: 2025. június 26.]

Uni Passau (UNIVERSITÄT PASSAU) (2025): Zahlen – Daten – Fakten, <https://www.uni-passau.de/universitaet/universitaet-im-ueberblick/zahlen-daten-fakten> [Letöltés dátuma: 2025. március 13.]

BIZTOSÍTÓK DÍJKALKULÁTORAI

Alfa (2025): Utasbiztosítás kalkulátor, Alfa Vienna Insurance Group Biztosító Zrt., <https://www.alfa.hu/utasbiztositas/utas-kalkulator.html> Letöltés: 2025.11.10.

Allianz (2025): Allianz utasbiztosítás – Alapadatok, Allianz Hungária Biztosító Zrt., https://ugyfelportal.allianz.hu/pportal_travel2014/index_1_f10b55af75635d6606535e1a54abf272.cache.html#_gl=1*1o8olhh*_gcl_aw*R0NMLjE3NTA3ODc0MDAuQ2p3S0NBandtZW5DQmhBNEVpd0F0Vmp6bWcteW12dHo5cnk1Mjl4VU16QWt-JeG12ek9WTVNZaGIwcktyRlFMY1hQY1kwLTBVUnBVaHJSb0NwWV Letöltés: 2025.11.10.

CIG Pannónia (2025): Online utasbiztosítás, CIG Pannónia Első Magyar Általános Biztosító Zrt., https://portal.cigbiztositasok.hu/utasbiztositas?utm_source=cighuutasbiz&utm_medium=utaslanding&utm_campaign=utaslandinggomb Letöltés: 2025.11.10.

EUB (2025): Utasbiztosítási termékeink, Európai Utazási Biztosító Zrt., <https://eub.hu/utasbiztositasi-termekeink/> Letöltés: 2025.11.10.

Generali/Genertel (2025): Utasbiztosítás, Generali Biztosító Zrt./Genertel Biztosító Zrt., <https://www.genertel.hu/utasbiztositas?source=generalionline> Letöltés: 2025.11.10.

Gránit (2025): Utasbiztosítás – díjkalkuláció és kötés, Gránit Biztosító Zrt., <https://kalkulatorok.granitbiztosito.hu/utas?alkusz=0980&mac=6da80263baec40d0433feaf105ae86cee776dcd> Letöltés: 2025.11.10.

Groupama (2025): Utasbiztosítás kalkulátor, Groupama Biztosító Zrt., <https://www.groupama.hu/TravelInsuranceUI/> Letöltés: 2025.11.10.

K&H (2025): Utasbiztosítás online kötés, K&H Biztosító Zrt., https://biztositas.kh.hu/utasbiztositas-kalkulator/#ALAP_ADATOK Letöltés: 2025.11.10.

KÖBE (2025): Utasbiztosítás, Közép-európai Kölcsönös Biztosító Egyesület, <https://www.kobe.hu/kobewww/dijszamitas/utas> Letöltés: 2025.11.10.

Posta (2025): PostaÚtasÓr, Magyar Posta Biztosító Zrt., <https://postabiztosito.hu/biztositaskotes/utasbiztositas> Letöltés: 2025.11.10.

Union (2025): Utasbiztosítás online, UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt., https://utasbiztositas.union.hu/?first_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&from_union Letöltés: 2025.11.10.

Uniqa (2025): Utasbiztosítás online kalkulátor, Uniqa Biztosító Zrt., <https://www.uniqa.hu/utasbiztositas#/calculation> Letöltés: 2025.11.10.

BESOROLÁSOK VÁLTOZÁSA A BÓNUSZ-MÁLUSZ RENDSZEREK BEN

Horváth Boldizsár (aktuárius, UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt.), horvath.boldizsar@union.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A cikk a szerző szakdolgozatának rövid összefoglalója, amelyet 2025-ben a Magyar Aktuárius Társaság a Biztosításmatematika Ifjú Mestere díjjal jutalmazott. A bónusz-málusz rendszerek működését és hatékonyságát vizsgáljuk a gépjármű-felelősségbiztosítások terén, különös tekintettel a kockázati tényezőkre és a múltbeli káradatokra. Matematikai modellezéssel értékeljük a különféle átsorolási szabályok hatását. Valós adatokon alapuló szimulációval több rendszer összehasonlítása is megtörténik. Beépítjük a modellbe a járművel megtett kilométereket is, vizsgálva annak hatását a besorolásra. A „bónuszéhség” jelenség elemzése során meghatározzuk, mikor nem éri meg kárt bejelenteni a járművezetők szemszögéből. Végül megvizsgáljuk, hogyan állítható elő mesterséges kártörténet, és ennek milyen hatása lehet a rendszer működésére. Eredményeink alapján a jelenlegi rendszerek pontosítása indokolt lehet a valós kockázatokhoz való jobb illeszkedés érdekében.

SUMMARY

The article is a short summary of the author's thesis, which was awarded the Young Master of Actuarial Science prize by the Hungarian Actuarial Society (MAT) in 2025. We investigate the functioning and effectiveness of bonus-malus systems in motor vehicle liability insurance, with particular emphasis on risk factors and past claims data. Using mathematical modeling, we assess the impact of different reclassification rules. Several systems are compared through simulations based on real-world data. Vehicle mileage is also incorporated into the model to examine its effect on classification outcomes. In examining the phenomenon of "bonus hunger," we identify the thresholds below which it is not worthwhile for drivers to report claims. Finally, we analyze how artificial claims histories can be generated and how these might influence system performance. Our findings suggest that refining current systems may be warranted to achieve better alignment with actual risk profiles.

Kulcsszavak: bónusz-málusz rendszer, biztosítási díjképzés, kockázatkezelés, aktuáriusi modellek, sztochasztikus szimuláció

Keywords: bonus-malus system, insurance pricing, risk management, actuarial models, stochastic simulation

JEL: G22, C63, C25, D81, G28

DOI: 10.18530/BK.2025.3-4.62

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.3-4.62>

Bevezetés

A tapasztalati díjszabási módszerek használata már régóta szokásos a biztosításban. (Bühlmann, 1967 és Albrecht, 1985) Ezekből alakultak ki a bónusz-málusz rendszerek. (Lemaire, 2012) Ám a bónusz-málusz rendszerek mellett a díjak meghatározásában egyéb kockázati tényezők is szerepet játszanak. Így az igazságosabb díjképzés érdekében célszerű az a priori (életkor, lakhely, járműadatok stb.) és az a posteriori változókat (kárszámok, kárnagyságok, bónusz-málusz osztály) együttesen modellezni. Greg Taylor (Taylor, 1997) elsőként vizsgálta a bónusz-málusz és más kockázati tényezők kapcsolatát egy bayes-i megközelítéssel, amely alapján pontosabb, szűkebb díjtartományok határozhatók meg. Eredményeit később mások is megerősítették. (Pitrebois – Denuit – Walhin, 2003)

Adatforrás és modellezés

Biztosítási szerződések adataihoz való hozzáférés nehézsége miatt a dolgozatban nyilvánosan elérhető, etiópiai gépjármű-felelősségbiztosítási adatbázist (<https://www.kaggle.com/datasets/imtkaggleteam/vehicle-insurance-data>) használunk. Az adatokat megtisztítottam a hiányos rekordoktól, majd részben átstrukturáltam az adatbázist, így a végső állomány 149.908 szerződést tartalmaz. Bár az etióp szabályozási környezet eltér az európaiótól, a modellezés szempontjai érvényesek maradnak. Az adatbázis tartalmazza a jármű és a szerződés legfontosabb jellemzőit, a díjakat és káreseményeket, melyeket forintra konvertálunk. A számítások R nyelven készültek.

A kilométeradatok alapján decilis alapú osztályokat képeztünk, azonos elemszámmal. A modellezést itt Lemaire-hez hasonlóan végezzük el. (Lemaire – Park – Wang, 2015)

Minden biztosítottat tíz kilométer-osztályba sorolunk a naponta átlagosan megtett kilométerek száma alapján, majd mindegyik osztályban negatív binomiális eloszlást alkalmazunk. Ezt úgy kapjuk, hogy az egyes biztosítottak káreseményeinek számát Poisson-eloszlásának feltételezzük egy gamma-eloszlásból származó paraméterrel, így minden csoporthoz eltérő paraméterű negatív binomiális eloszlás rendelhető. A portfóliót 50 évre előre szimuláljuk, ez már tekinthető stacionárius állapotnak.

A kárgyakorosság nő a napi megtett kilométerrel, különösen az alacsonyabb decilisekben figyelhető meg erősebb kapcsolat. Napi 25 km felett a kárszám növekedése mérséklődik, míg a 10. decilis osztály kiemelkedően magas átlagos kárszámot és szórást mutat.

A decilis osztályok negatív binomiális eloszlásának paramétereit maximum likelihood becsléssel meghatározva az α paraméter növekszik a kilométerrel, míg β viszonylag állandó marad. Az átlagos kárgyakorosság ebben a paraméterezésben $\frac{\alpha}{\beta}$ képlettel adható meg.

Tekintsünk egy szigorúbb átsorolási szabályokat alkalmazó bónusz-málusz rendszert, ahol 10 osztály van. Minden új szerződés a 3. osztályból indul kezdetben. Ha 1 kár van, akkor 2 osztállyal lejjebb kerül, 2 kár esetén pedig 4 osztállyal. 3 vagy több kár esetén egyből a legrosszabb, vagyis az 1-es osztályba kerül. Csak akkor javíthat egy osztályt, ha egymás után két kármentes év van. Ha nincs kár, de az előző évben volt, akkor nem változik a besorolás. Nézzük meg, hogy milyen összefüggés van a decilis és a bónusz-málusz osztályok között. Az 1. táblázatban láthatjuk, hogy jellemzően a több kilométert megtevők kerülnek rosszabb bónusz-málusz osztályokba.

1. táblázat: Szerződések eloszlása a stacionárius állapotban

Decilis osztályok	Bónusz-málusz osztályok									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,0074	0,0174	0,0123	0,0284	0,0296	0,0466	0,0542	0,0812	0,0844	0,1291
2	0,0209	0,0305	0,0353	0,0421	0,0448	0,0630	0,0640	0,0908	0,0884	0,1209
3	0,0419	0,0569	0,0520	0,0632	0,0751	0,0823	0,0800	0,1016	0,1001	0,1090
4	0,0568	0,0664	0,0721	0,0879	0,0782	0,0948	0,0940	0,1021	0,0989	0,1043
5	0,0993	0,1059	0,1054	0,1090	0,0994	0,1132	0,1133	0,1042	0,1073	0,0946
6	0,0932	0,1149	0,1108	0,1272	0,1083	0,1118	0,1057	0,1028	0,1044	0,0948
7	0,1331	0,1245	0,1338	0,1181	0,1232	0,1154	0,1145	0,1032	0,1048	0,0917
8	0,1047	0,1155	0,1230	0,1168	0,1214	0,1133	0,1107	0,1027	0,1025	0,0938
9	0,2014	0,1849	0,1667	0,1524	0,1500	0,1242	0,1283	0,1065	0,1045	0,0827
10	0,2412	0,1831	0,1887	0,1548	0,1700	0,1353	0,1353	0,1051	0,1048	0,0790

Forrás: saját számítás

Megvizsgáljuk hogyan módosulnak a bónusz-málusz besorolások, ha figyelembe vesszük a korábban meghatározott decilis kilométerosztályokat. A 2. táblázat a bónusz-málusz osztályokat mutatja be két esetben a szimuláció alapján: decilisek nélkül, valamint a decilis osztályok figyelembevételével. Az értékek a kárgyakoriságok sztenderdizálásával készültek, az 3. osztályt alapul véve (100%).

A decilisek figyelembevétele azonban csak minimálisan módosítja az eredményeket, mivel a kárgyakoriság kis mértékben változik a decilisek között, és a legtöbb szerződés így is a legjobb (10.) bónusz osztályban koncentrálódik.

Azt állapíthatjuk meg, hogy még egy olyan erős prediktor, mint az éves megtett kilométerekből számolt napi átlagos kilométerek sem okoznak jelentős változást a bónusz-málusz besorolásoknál. Ugyanakkor, ha a rendszert szigorítani szeretnénk, az üzleti és szabályozási okokból problémás lenne: a túl magas málusz díjszintek az ügyfelek felmondásához és a rendszer kijátszásához vezethetnek. Mindezek ellenére az eredmények alapján a biztosítóknak lehet alapjuk a szigorítás mérsékelt bevezetésére.

2. táblázat: Sztenderdizált kárgyakoriságok a decilis osztályok figyelembevétele nélkül, illetve figyelembevételével

Bónusz-málusz osztály	Decilis osztály nélkül (%)	Decilis osztállyal (%)
1	141,12	138,07
2	119,76	119,70
3	100,00	100,00
4	105,14	107,71
5	84,78	86,86
6	83,66	88,01
7	71,93	75,86
8	50,85	55,53
9	44,00	48,00
10	8,06	9,19

Forrás: saját számítás

Bónuszéhség

A gyakorlatban gyakran feltételezik, hogy a kárgyakoriság és kárnagyság függetlenek, noha a szakirodalom szerint van köztük kapcsolat. A legtöbb modell állandó függőségi paraméterrel dolgozik, ami nem elég rugalmas, és az eredmények is eltérnek: van, ahol pozitív, máshol negatív kapcsolatot találtak.

A bónusz-málusz rendszerekben a „bónuszéhség” miatt sok vezető nem jelenti be a kisebb károkat, hogy magasabb bónusz osztályba kerüljön, és így megőrizze alacsony díjszintjét. Ez a viselkedés torzíthatja a kárgyakoriságot, a kárnagyságot és azok összefüggését is. A rendszer hatását figyelembe véve meghatározható egy optimális megtartási szint: az a küszöbérték, amely felett a kárbejelentés várhatóan megtörténik.

A „bónuszéhség” miatt sok vezető nem jelenti be a kisebb károkat, hogy magasabb bónusz osztályba kerüljön, és így megőrizze alacsony díjszintjét.

A továbbiakban kiszámíthatjuk azt az optimális küszöbértéket, ami meghatározza, hogy egy kárból adódó veszteséget várhatóan be fognak-e jelenteni vagy sem. Ezt optimális megtartási szintnek nevezzük. Ha egy veszteség meghaladja a küszöbértéket, akkor a járművezető bejelenti a káreseményt, különben pedig nem.

Az optimális megtartási szint jelentősége Magyarországon is nagy, hiszen jogszabály biztosít lehetőséget arra, hogy a keletkezett kár összegét a biztosítónak az üzemben tartó megfizesse, és ezzel a káresetet szinte meg nem történtté tegye. Így az átsoroláskor a meg-

fizetett károkat nem lehet figyelembe venni. Ezzel elkerülhető az alacsonyabb osztályba sorolás a szerződés következő évfordulóján.

Park (Park – Kim – Ahn, 2018) szerint a biztosítottak viselkedése a bónusz-málusz osztálytól függően változik: magasabb osztályban kezdetben csak nagyobb károkat jelentenek be, de több kár után már a kisebbeket is. Alacsonyabb osztályban ennek épp az ellenkezője figyelhető meg. Ez arra utal, hogy a kárgyakoriság és kárnagyság közötti összefüggés nem állandó, hanem a bónusz-málusz osztályoktól függően változik: alacsony osztályban pozitív vagy semleges, magas osztályban inkább negatív kapcsolat figyelhető meg.

A bónuszéhség tehát nemcsak torzítja a káresemények statisztikáját, hanem befolyásolja a gyakoriság és nagyság közötti kapcsolatot is. A numerikus eredményeket az önrésztáblázatok mutatják be. (3. táblázat)

Feltételezzük, hogy a járművezető képes racionálisan eldönteni, hogy bejelenti-e a kárt az optimális megtartási szint alapján. Csak akkor tesz bejelentést, ha a kár összege ezt az értéket meghaladja. Ez ugyan teljes döntési szabadságot feltételez a biztosítottnál, ami a valóságban nem mindig reális – különösen, ha másik fél is érintett a balesetben.

A megtartási szint két lehetséges veszteség jelenértékének összevetéséből adódik:

- a kár bejelentéséből fakadó jövőbeli díjemelkedések jelenértéke;
- a kár tényleges összege, ha azt nem jelentik be.

Az optimális megtartási szint az a pont, ahol a döntéshozó közömbös a két alternatíva között. Következésképp formalizálható a bónuszéhség jelensége (Lemaire, 1977), amelyben feltételezzük, hogy a kárnagyság és a kárgyakoriság függetlenek.

Ha meghatározzuk egy l . osztályban lévő, λ várható kárgyakoriságú szerződő optimális megtartási szintjét: $\eta(l, \lambda)$; és azt, hogy ez milyen valószínűséggel eredményez bejelentést vagy annak elmaradását, akkor a következőt kapjuk:

$$\eta(l, \lambda) = V_{T_{g+1}(l)}(\lambda) - V_{T_g(l)}(\lambda), \quad (1)$$

ahol $T_g(l)$ az átsorolás utáni bónusz-málusz osztály g darab már bejelentett kár esetén; $V_l(\lambda)$ pedig egy jelenleg l . osztályban lévő, λ várható kárgyakoriságú járművezető összes költségének jelenértéke.

Mivel $\eta(l, \lambda)$ -ra nincs zárt képlet, ezért ezt Lemaire iteratív algoritmusával határozhatjuk meg. (Park – Lemaire, 2012) Majd egy bónusz-málusz rendszerben (ahol a járművezetők szabadon dönthetnek a kár bejelentéséről) optimális önrész táblázatokat készítünk, ahol az optimális megtartási szintek az aktuális l . osztály és a már bejelentett károk g számának függvényében jelennek meg. (Denuit – Maréchal – Pitrebois, 2007)

Ezúttal 20 bónusz-málusz osztályt hozunk létre, ahol kár esetén 2 osztállyal romlik, kármentes évben 1 osztállyal javul a besorolás (1. a legjobb, 20. a legrosszabb). Az optimális megtartási szinteket 4 káreseményig vizsgáljuk. A számításhoz szükséges a diszkontfaktor és az egyes bónusz-málusz osztályok díjszorzóit (r_l). Ezen r_l kockázati szorzók meghatározásához hagyományosan aggregált adatokat és a heterogenitás-eloszlásra vonatkozó feltételezéseken

alapuló átmenetmátrixokat használtak. (Arató, 2001) Az utóbbi időben azonban új tudományos érdeklődés mutatkozik az ilyen típusú bónusz-málusz rendszerek optimális átmeneti szabályainak egészértékű programozáson keresztül történő megtalálása iránt. (Tan et al., 2015; Ágoston – Gyetvai, 2018 és 2020)

A diszkontfaktor legyen $v = \frac{1}{1,05}$ (5%-os hozam mellett). Az r_l díjszorzó értékeket egy magyar biztosítótársaság kgfb-tarifája alapján használjuk.

Ha Lemaire algoritmusával kiszámítjuk a már ismertetett adatokra az optimális megtartási szinteket, akkor a 3. táblázatban látható eredményre jutunk. Látható, hogy kármentesség esetén még minden osztállynál van olyan összeg, amit nem érdemes bejelenteni, míg 1, 2 vagy több korábban bejelentett kár esetén már előfordul, hogy bármilyen alacsony értékű kárt érdemes lesz bejelenteni.

3. táblázat: Optimális önrész táblázat (ezer Ft)

Bónusz-málusz osztály	0 kár	1 kár	2 kár	3 kár	4 kár
1.	65,9471	161,3232	253,1681	344,4292	455,7421
2.	135,2178	205,3965	299,2271	397,0783	538,5095
3.	206,9789	253,1681	344,4292	455,7421	622,2346
4.	274,6672	299,2271	397,0783	538,5095	673,7595
5.	345,2206	344,4292	455,7421	622,2346	709,3689
6.	412,5711	397,0783	538,5095	673,7595	758,9110
7.	484,2534	455,7421	622,2346	709,3689	808,4514
8.	556,4813	538,5095	673,7595	758,9110	845,0906
9.	640,7683	622,2346	709,3689	808,4514	855,4867
10.	750,5616	673,7595	758,9110	845,0906	855,6710
11.	865,9246	709,3689	808,4514	855,4867	432,7100
12.	968,5790	758,9110	845,0906	855,6710	0
13.	1036,7839	808,4514	855,4867	432,7100	0
14.	1105,2554	845,0906	855,6710	0	0
15.	1171,4759	855,4867	432,7100	0	0
16.	1240,9771	855,6710	0	0	0
17.	1268,0516	432,7100	0	0	0
18.	1288,1967	0	0	0	0
19.	855,6710	0	0	0	0
20.	432,7100	0	0	0	0

Forrás: saját számítás

Ha most a hazánkban alkalmazott bónusz-málusz rendszerre is kiszámítjuk az optimális megtartási szinteket, akkor a 4. táblázatban látható eredményt kapjuk. Csak 3 kárig vizsgáljuk a megtartási értékeket, mivel 4 kár esetén már azonnal M04-be jut a biztosított. Itt már van olyan osztály (M03 és M04), ahol minden kárt érdemes bejelenteni a kárnagyságtól függetlenül, viszont a magasabb osztályokban még a nagy károkat sem feltétlenül éri meg bejelenteni. A 4. táblázatban az önrész értékek nem monoton változnak, mert 2 korábban bejelentett kár esetén egy 3. kár csak további 2 bónusz-málusz osztállyal lejjebb juttatja a járművezetőt, míg 3 korábban bejelentett kár esetén a 4. kár azonnal a legrosszabb M04 osztályba, ami nagyobb díjnövekedést jelentene."

4. táblázat: Optimális önrész táblázat magyar bónusz-málusz osztályokkal (ezer Ft)

Bónusz-málusz osztály	0 kár	1 kár	2 kár	3 kár
B10	994,85732	1288,88481	390,85330	636,40774
B09	931,97514	1022,72714	335,27949	526,16408
B08	806,90967	390,85330	271,51767	414,89007
B07	215,81747	335,27949	198,33486	327,82922
B06	175,03583	271,51767	172,76888	242,12119
B05	160,24366	198,33486	171,43265	156,39658
B04	111,27401	172,76888	161,10481	81,01638
B03	87,06085	171,43265	127,76962	28,62695
B02	85,70804	161,10481	81,01638	0
B01	85,72461	127,76962	28,62695	0
A00	75,38020	81,01638	0	0
M01	52,38943	28,62695	0	0
M02	28,62695	0	0	0
M03	0	0	0	0
M04	0	0	0	0

Forrás: saját számítás

Az optimális önrész táblázatok azt is bizonyítják, hogy ez a függőség nem állandó, a bónusz-málusz osztályok függvényében változik.

Ezek a táblázatok nemcsak azt mutatják meg, hogy az optimális megtartási szint hogyan okoz összefüggőséget a bejelentett káresemények gyakorisága és nagysága között, hanem – ami talán még fontosabb – az optimális önrész táblázatok azt is bizonyítják, hogy ez a függőség nem állandó, a bónusz-málusz osztályok függvényében változik.

Mesterséges múltbeli kártörténet

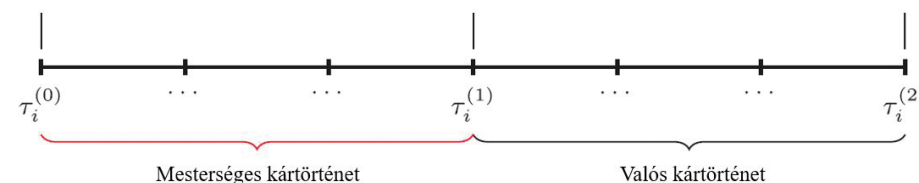
Sok biztosítónál gondot okoz a kárelőzmények hiánya, ezért a mesterséges múltbeli kártörténet létrehozása átmeneti megoldás lehet, amíg elegendő adat gyűlik. (Frees – Derrig – Meyers, 2014)

Kappa-N modellel is megközelíthetjük a problémát, ami tulajdonképpen abban tér el a bónusz-málusz rendszerektől, hogy ebben tetszőlegesen sok osztály létezhet. A jelentős különbség a kappa-N modellek és a bónusz-málusz rendszerek között az, ahogy a régi károkat kezelik. Egy felső korlát bevezetése azt eredményezi, hogy idővel a biztosítottak javíthatnak besorolásukon, a régi károk szinte „feledésbe merülnek”, azokat nem minden esetben veszik figyelembe a díjszámításhoz. Ez megoldást jelenthet arra a problémára, hogy a kárral rendelkező biztosítottak túl nagy büntetést kapnak, nagyon magas lesz a díjuk. (Boucher, 2023)

A múltbeli kártörténet szempontjából minden biztosított esetén két időszakot (1. ábra) különböztetünk meg,

- ahol rendelkezésre áll múltbeli információ a károkról $\tau_i^{(1)}$ -től $\tau_i^{(2)}$ -ig
- és ahol nem. Ez $\tau_i^{(0)}$ időponttól $\tau_i^{(1)}$ -ig tart.

1. ábra: Kártörténet időtengelye



Forrás: Boucher J.-P. (2023) Figure 7. alapján saját szerkesztés

Amennyiben $\tau_i^{(2)} - \tau_i^{(1)}$ kicsi, vagyis kevés információ áll rendelkezésre a múltbeli kártörténetről, akkor nehezen lehet a modelleket alkalmazni. Erre a problémára jelenthet megoldást a mesterséges múltbeli kártörténet generálása, így több év kártörténetét használhatjuk fel a modellezéshez. Ennek megvalósítása két módon is történhet:

1. A nem megfigyelt éveket tekintjük mind kármentes évekként, ez a legvalószínűbb eset, mert alacsony kárgyakoriság mellett a biztosítottak túlnyomó többsége egyetlen év alatt nem fog kárigényt benyújtani. (Boucher – Pigeon, 2018) A bónusz-málusz rendszerek esetében ez azt jelentené, hogy minden mesterségesen hozzáadott évben egyet jobb osztályba kerülnek a biztosítottak. Noha a mesterséges múltbeli káresemény-történet létrehozásának ez a módszere gyors és hatékony, átlagosan alulbecsüli az általános káresemény-gyakoriságot, mivel szinte biztos, hogy a biztosítottak között a múltban is volt olyan, aki kárigényt nyújtott be.

2. A másik megközelítés, hogy a nem megfigyelt években egy átlagos várható $\tilde{\mu}$ kár-számot alkalmazunk. (Boucher – Inoussa, 2014)

A 2. esetben egy paneladat-modell segítségével adhatunk becslést minden $\tilde{\mu}_i$ esetében, hogy aztán mesterséges kártörténeteket konstruáljunk a portfólió összes biztosítottjára. Modellezzük a rendelkezésre álló múltbeli kártörténet együttes eloszlását minden i . biztosítottra vonatkozóan.

Számos együttes eloszlás használható, most egy nem megfigyelt, véletlen hatás hozzáadásával konstruáljuk meg, ami az i . biztosítotthoz t időpontban tartozó minden $N_{i,t}$ valószínűségi változóra hatással van, ami a károk száma a t . időszakban. Ha feltesszük, hogy erre a Θ véletlen hatásra nézve $N_{i,t}$ -k feltételeken függetlenek minden t -re.

Az eloszlások pedig:

$$(N_{i,k} \mid \Theta_i = \theta_i) \sim \text{Poisson}(\theta_i \lambda_{i,k}) \quad \text{és} \quad \Theta_i \sim \Gamma(\alpha = \nu, \gamma = \nu)$$

Ez a Poisson-Gamma kombináció többváltozós negatív binomiális eloszláshoz vezet. Így $\tilde{\mu}_i$ -ra felírhatjuk:

$$\tilde{\mu}_i = E(N_{i,t} \mid n_{i,\tau(2)-1}; \dots; n_{i,\tau(1)}) = \lambda_{i,\tau(1)} \cdot \left(\frac{\nu + \sum_{k=\tau(1)}^{\tau(2)-1} n_{i,k}}{\nu + \sum_{k=\tau(1)}^{\tau(2)-1} \lambda_{i,k}} \right) \quad (2)$$

Tulajdonképpen $\lambda_{i,k} = \lambda_{i,\tau(1)}$ -el számolunk az összes múltbeli időpontban. $\tilde{\mu}$ létrehozásának ez a módja javítja a mesterséges múltbeli kártörténet minőségét, mivel minden egyes i . biztosítottnak saját mesterséges kárelőzménye lesz, amely a saját megfigyelt kártörténetén alapul.

Összefoglalás

Látható, hogy a tarifaalkotás és az átmenetszabályok finomhangolása során elengedhetetlen a bejelentési torzítások kompenzálása és a különböző kockázati tényezők, köztük a futásteljesítmény vagy akár a kulturális jellegzetességek figyelembevétele. Az elemzések szerint a futásteljesítmény önmagában nem eredményez drámai eltéréseket a bónusz-málusz besorolásokban, ugyanakkor a „bónuszéhség” miatt a bejelentett károk statisztikája jelentősen torzulhat. Az optimális önrész táblázatok rávilágítanak arra, hogy a kárgyakoriság és a kárnagyság közötti összefüggés nem állandó, hanem az osztályok szerint változik. Mindez azt sugallja, hogy a mérsékelt szigorú átmeneti szabályok, a transzparens kommunikáció és a megfelelő empirikus vizsgálatok kombinációja javíthatja a kockázatszelekciót és a díjrendszer igazságosságát.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ágoston K. Cs. – Gyetvai M. (2020): Joint optimization of transition rules and the premium scale in a bonus-malus system, ASTIN Bulletin 50.3, pp. 743–776.
<http://dx.doi.org/10.1017/asb.2020.27>
- Albrecht P. (1985): An Evolutionary Credibility Model for Claim Numbers, ASTIN Bulletin 15(1), pp. 1–17.
<http://dx.doi.org/10.2143/AST.15.1.2015029>
- Arató M. (2001): Nem-élet biztosításmatematika, ELTE Eötvös Kiadó, ISBN: 963 463 473 7. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.5085.0081>
- Boucher J.-P. (2023): Bonus-Malus Scale models: creating artificial past claims history, Annals of Actuarial Science 17(1), pp. 36–62.
<http://dx.doi.org/10.1017/S1748499522000100>
- Boucher J.-P. – Pigeon M. (2018): A claim score for dynamic claim counts modeling, arXiv preprint arXiv:1812.06157.
- Boucher J.-P. – Inoussa R. (2014): A posteriori ratemaking with panel data, ASTIN Bulletin 44(3), pp. 587–612.
<http://dx.doi.org/10.1017/asb.2014.11>
- Bühlmann H. (1967): Experience Rating and Credibility, ASTIN Bulletin 4(3), pp. 199–207. <http://dx.doi.org/10.1017/S0515036100008989>
- Denuit M. – Maréchal X. – Pitrebois S. et al. (2007): Actuarial Modelling of Claim Counts: Risk Classification, Credibility and Bonus-Malus Systems, John Wiley & Sons. <http://dx.doi.org/10.1002/9780470517420>
- Frees E. W. – Derrig R. A. – Meyers G. (2014): Predictive Modeling Applications in Actuarial Science, Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/cbo9781139342674.001>
- Gyetvai M. – Ágoston K. Cs. (2018): Optimization of transition rules in a Bonus-Malus system, Electronic Notes in Discrete Mathematics 69, pp. 5–12.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.endm.2018.07.002>
- Lemaire J. – Park S. C. – Wang K. C. (2015): The impact of covariates on a bonus-malus system: an application of Taylor's model, European Actuarial Journal 5, pp. 1–10. <http://dx.doi.org/10.1007/s13385-015-0107-6>
- Lemaire J. (2012): Bonus-Malus Systems in Automobile Insurance, Springer, Dordrecht. <http://dx.doi.org/10.1007/978-94-011-0631-3>
- Lemaire J. (1977): La Soif du Bonus. ASTIN Bulletin 9.1–2, pp. 181–190. <http://dx.doi.org/10.1017/S051503610001148X>
- Park S. C. – Kim J. H. T. – Ahn J. Y. (2018): Does hunger for bonuses drive the dependence between claim frequency and severity?, Insurance: Mathematics and Economics 83, pp. 32–46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.insmathco.2018.09.002>
- Park S. C. – Lemaire J. (2012): The Impact of Culture on the Demand for Non-Life Insurance, ASTIN Bulletin 42(2), pp. 501–527.
<http://dx.doi.org/10.2143/AST.42.2.2182806>
- Pitrebois S. – Denuit M. – Walhin J.-F. (2003): Setting a Bonus-Malus Scale in the Presence of Other Rating Factors: Taylor's Work Revisited, ASTIN Bulletin 33(2), pp. 419–436. <http://dx.doi.org/10.2143/AST.33.2.503701>
- Tan C. I. et al. (2015): Optimal relativities and transition rules of a bonus-malus system, Insurance: Mathematics and Economics 61, pp. 255–263. <http://dx.doi.org/10.1016/j.insmathco.2015.02.001>
- Taylor G. (1997): Setting a Bonus-Malus Scale in the Presence of Other Rating Factors, ASTIN Bulletin 27(2), pp. 319–327.
<https://doi.org/10.2143/ast.27.2.542055>
- <https://www.kaggle.com/datasets/imtkaggleteam/vehicle-insurance-data> (Letöltés: 2025.08.30.)

LAKÁSPIAC ÉS IDŐSÖDŐ TÁRSADALOM: KIHÍVÁSOK A VISEGRÁDI ORSZÁGOKBAN BESZÁMOLÓ AZ ELSŐ NEMZETKÖZI V4 LAKHATÁSI ÉS NYUGDÍJ- KIHÍVÁSOK KONFERENCIÁRÓL

Vaskövi Ágnes (egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Pénzügy Intézet, agnes.vaskovi@uni-corvinus.hu), Huszár Zsuzsa Réka (egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Pénzügy Intézet, zsuzsareka.huszar@uni-corvinus.hu; vendégkutató, National University of Singapore), Varga Erzsébet Teréz (egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Pénzügy Intézet, erzsebet.varga@uni-corvinus.hu), Tamásné Vőneki Zsuzsanna (egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Pénzügy Intézet, zsuzsanna.voneki@uni-corvinus.hu)

ÖSSZEFOGLALÓ

Az Első nemzetközi V4 lakhatási és nyugdíjkihívások workshopot („1st International V4 Housing and Retirement Challenges Workshop”) 2025. április 14-15-én rendeztük meg a Budapesti Corvinus Egyetemen. A konferencián a visegrádi országok (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia) kutatói gyűltek össze, hogy megvitassák a lakhatás minőségének és a nyugdíjas évek (anyagi) biztonságának a térségben jelentkező sajátos, egymással összefonódó kérdéseit.

A konferencia egyik fő kiindulópontja az volt, hogy a térség lakosságának több mint 90%-a saját ingatlannal rendelkezik, amely egyben az elsődleges vagyonát is képezi. Ezek az eszközök ugyanakkor általában nem biztosítanak jövedelmet, likviditást a nyugdíjas években. Így sokan a megélhetési költségek emelkedése mellett bizonytalan pénzügyi jövővel szembesülnek idős korukban. További aggodalomra ad okot, hogy a demográfiai változások és a lakásminőséggel szembeni igények átalakulása mellett az új lakások kínálata korlátozott, miközben a meglévő állomány jelentős részének állapota folyamatosan romlik.

A konferencia két napja négy szekcióba szerveződött a lakhatási és nyugdíjkihívások négy vetületének elemzésére. Az első nap két szekciójában a lakhatási kérdések kerültek előtérbe, ezt követően a nyugdíjasok anyagi helyzetét elemeztük, illetve kitértünk a pénzügyi tudatosság mint lehetséges katalizátor aktualitásaira. A második napon a lakóingatlan-piac adózási kérdéseit tárgyaltuk, végül a bank- és biztosítási szektor lakáspiaci kapcsolódásait elemeztük.

SUMMARY

The 1st International V4 Housing and Retirement Challenges Workshop, held on April 14–15 at Corvinus University of Budapest, convened research partners to address the unique and interconnected issues of housing quality and retirement security in the Visegrád Four (V4) countries (Czech Republic, Slovakia, Hungary, and Poland).

A key motivation for this workshop was the fact that over 90% of the population in

the region owns their homes, which are their primary assets. However, these assets often deteriorate over time and fail to generate income for retirees. This leaves many facing a precarious financial future for retirement, with the rising cost of living. The limited new supply of housing is also a key concern with the changing demography, changing housing quality demand, while the majority of the existing housing stock degrades.

The two-day conference was organized into four sections, each dedicated to analyzing different dimensions of housing and pension challenges. On the first day, the first session's focus was placed on housing issues, followed by an examination of the financial situation of retirees and a discussion on the current trends of financial literacy as a potential catalyst. The second day addressed the taxation aspects of the residential real estate market and concluded with an analysis of the connections between the housing market and the banking and insurance sectors.

Kulcsszavak: visegrádi négyek, lakáspiac, nyugdíjrendszerek, pénzügyi tudatosság, ingatlanadózás, lakáshitelezés

Key words: Visegrad four, housing market, pension systems, financial literacy, real estate taxation, housing loans

JEL: G20, H55, H75, I22, J26, R31

DOI: 10.18530/BK.2025.3-4.72

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.3-4.72>

BEVEZETÉS

Az idősödő társadalmak lakhatási kérdései egyre súlyosabb társadalmi kihívást jelentenek a közép- és kelet-európai (KKE) régióban. A térség demográfiai szerkezete gyorsan átalakul: az alacsony születésszám és a növekvő várható élettartam következtében az időskorúak aránya folyamatosan emelkedik, különösen a nők körében (OECD, 2024b). Ez a nemi különbség tovább fokozza az idősödő népesség lakhatási és ellátási szükségleteinek összetettségét. Ezzel párhuzamosan a lakáspiaci struktúrák, az építési normák és a kapcsolódó szolgáltatások nem képesek alkalmazkodni az idősebb generációk sokrétű igényeihez. A kialakuló strukturális feszültségek komoly társadalmi és gazdasági következményekkel járnak: veszélybe sodorhatják az idősebb háztartások életminőségét, fokozzák a társadalmi egyenlőtlenségeket, és hosszú távon alááshatják a nyugdíjrendszerek pénzügyi stabilitását. A probléma sürgető kezelése elengedhetetlen a jóléti rendszerek fenntarthatósága és a társadalmi kohézió megőrzése érdekében.

A kihívás különösen nagy a visegrádi országokban (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia), ahol a demográfiai trendek a megfizethető lakhatás problémáival, a migrációs dinamikákkal és a lakáskínálat szerkezeti gyengeségeivel fonódnak össze. Korábban a rövidebb várható élettartam miatt a nyugdíjasként eltöltött évek száma is viszonylag alacsonyabb volt, ugyanakkor napjainkban a születéskor várható élettartam közel 80 évre emelkedett a térségben is, így a nyugdíjas életszakasz két évtizedet vagy még többet is kitesz. A hosszú várható élettartam számos (pénzügyi, költségvetési, egészségi stb.) kockázatot rejt magában, melyekre sem az egyén, sem az állami ellátórendszer nem feltétlen van felkészülve. Ez a demográfiai változás fokozza az igényt az akadálymentes, biztonságos, energiahatékony és időskorban is az otthonmaradást lehetővé tevő lakások iránt. Ugyanakkor a rövid távú sokkok – például az ukrainai menekültek 2022 óta tartó átmeneti beáramlása – további nyomást gyakoroltak a már amúgy is feszült városi lakáspiacokra.

A térség egyik sajátos jellemzője a rendkívül magas lakástulajdonosi arány: a háztartások közel 90%-a rendelkezik saját lakással (Eurostat, 2024a). A lakást nem csupán otthonnak, hanem a vagyonfelhalmozás domináns formájának is tekinti a társadalom, amelyet a tulajdonosok gyakran generációkon keresztül megőriznek. Ez a lakóingatlanra való támaszkodás egyrészt történelmi örökséget tükröz, másrészt a pénzügyi piacokkal szembeni magasfokú bizalmatlanságot. Nyugat-Európával ellentétben, ahol a diverzifikált nyugdíjrendszerek és a pénzügyi eszközök nagyobb szerepet játszanak a nyugdíjbiztonságban, térségünk háztartásai továbbra is nagymértékben függenek az ingatlanulajdonuktól.

A lakás mint befektetett pénzügyi eszköz azonban jelentős korlátokkal jár. Az ingatlanok gyakran nem likvidek, és a megszokások visszatartják az idős embereket az olyan megoldásoktól, mint például a kisebb lakásba költözés, a lakóterület (részbeni) bérbeadása vagy a lakásvagyonhoz kapcsolódó pénzügyi termékek (például lakásért életjáradék) igénybevétele. Ennek következtében az idősebb lakosok gyakran tűnnek vagyonban gazdagoknak, de valójában jövedelmi szegénységben élnek, sokszor elavult és igényeiknek már nem megfelelő otthonokban. A növekvő várható élettartam, a lakhatás rugalmasságának korlátai és az ingatlanvagyon alacsony szintű pénzügyi hasznosítása együtt arra figyelmeztetnek, mennyire sürgető a lakhatás és a nyugdíj kapcsolatának megértése a visegrádi országokban és rajtuk keresztül a KKE-térségben.

Az Első nemzetközi V4 lakhatási és nyugdíjkihívások workshopot („1st International V4 Housing and Retirement Challenges Workshop”) 2025. április 14-15-én rendeztük meg a Budapesti Corvinus Egyetemen. A workshopon a visegrádi négyek idősödő társadalmának lakhatási kihívásait elemeztük (kitekintve Romániára is), több kapcsolódó terület bevonásával. Beszámolónkban részletesen bemutatjuk a négy szekcióban elhangzott legfontosabb megállapításokat. A négy ország lakáspiaci kihívásai után a nyugdíjrendszerek és a lakosság pénzügyi tudatosságának aktuális helyzetét ismertetjük, majd a második nap témáit, az ingatlanadózást és a pénzügyi szektor lakáspiaci kapcsolódásait elemezzük.

Lakáspiaci kihívások a visegrádi országokban

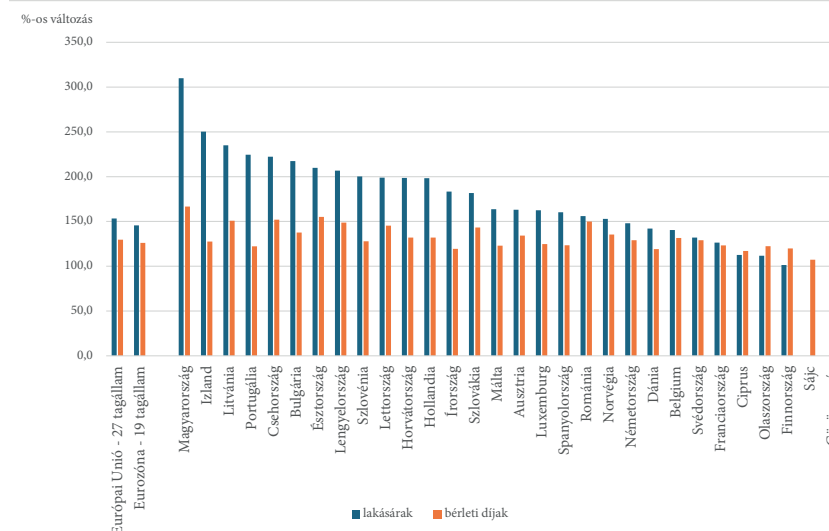
A V4 országok lakáspiacait a kereslet és a kínálat közötti alapvető strukturális egyensúlyhiány jellemzi. Az árupiacokkal ellentétben a lakáskínálat rövid távon erősen rugalmatlan. Az építkezés hosszadalmas engedélyeztetési folyamatokat, jelentős finanszírozást és képzett munkaerőt igényel. Emellett a kínálat földrajzilag korlátozott: a fővárosokban – mint Prága, Varsó, Pozsony és Budapest – a beépíthető területek szűkösek, miközben a foglalkoztatási lehetőségek továbbra is a nagyvárosokra koncentrálódnak.

A cseh példa jól illusztrálja ezeket az akadályokat. A területrendezési tervek módosítása 5-10 évig is eltarthat, a széttagolt földtulajdon és az önkormányzatok gyenge fiskális ösztönzői pedig lassítják a fejlesztéseket. Emellett a térség építőipara munkaerőhiánnyal és előregedő munkavállalói állománnyal küzd.

A keresleti oldalon több tényező is fokozza a nyomást: a 2010-es évek jövedelemnövekedése és hitelbővülése különösen a befektetési célú lakások iránt növelte a keresletet; a demográfiai változások (egyszemélyes és idős háztartások számának emelkedése) további igényt generálnak a kisebb, akadálymentes lakások iránt; valamint az Ukrajnából érkező menekültek beáramlása átmenetileg megnövelte a megfizethető bérlakások iránti keresletet.

Magyarországon jegyezték fel a legnagyobb áremelkedést, a lakásárak 2015 és 2024 között több mint 300%-kal emelkedtek, ami a legmarkánsabb növekedés az EU-ban (Eurostat, 2025a). Az árak növekedése Csehországban és Lengyelországban is meghaladta a 200%-ot, míg Szlovákiában az országos átlagárak „csupán” 180% körüli emelkedést mutattak (1. ábra).

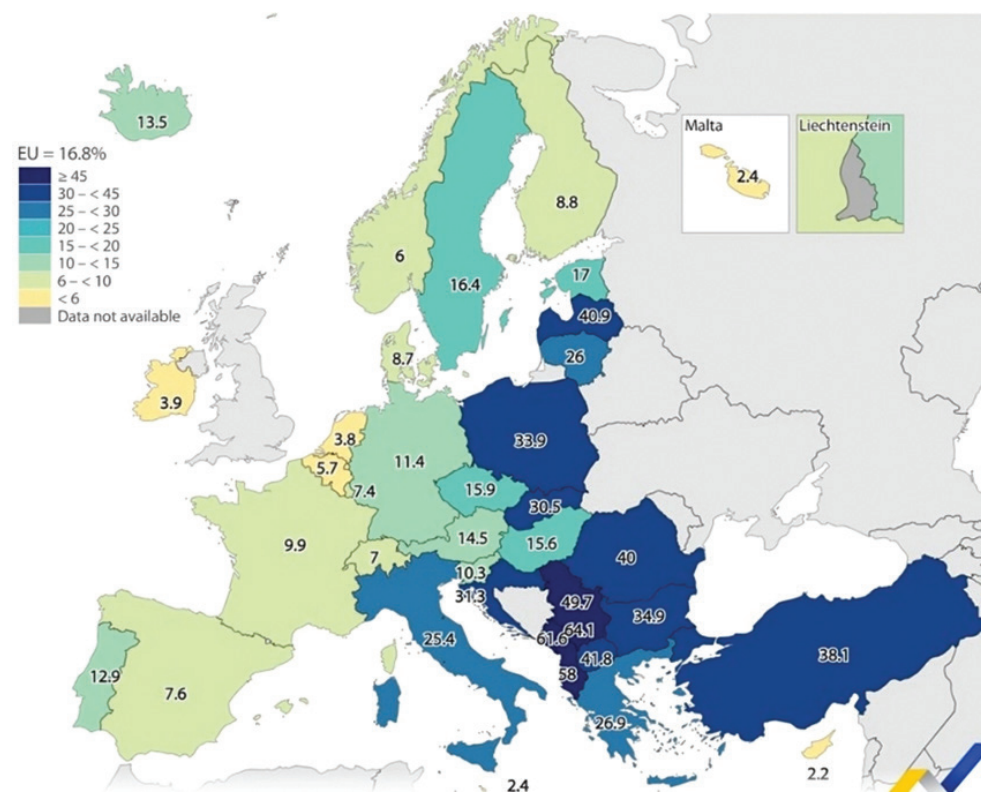
1. ábra: Nominális lakásár- és bérleti díj indexek változása az EU-ban (%-os változás 2015 és 2024 között)



Forrás: Eurostat (2025a és 2025b) alapján saját szerkesztés

A lakástulajdon aránya továbbra is rendkívül magas a régióban. 2023-ban Magyarországon 91%, Szlovákiában pedig még ennél is magasabb, 94% volt a tulajdonosi arány, ami az európai mezőny élére helyezi ezeket az országokat. A lakásméretet, azaz az egy főre jutó szobák számát tekintve Lengyelország és Szlovákia alacsony értékeket mutatott: mindössze 1,1 szoba jutott egy lakóra, szemben az európai 1,6 szobás átlaggal. A háztartásonkénti létszám szintén kissé meghaladta az EU 2022-es átlagát (2,3 fő/háztartás), Szlovákiában 3,1, Lengyelországban pedig 2,9 fő élt egy háztartásban (Eurostat, 2024b). A 2. ábrán mutatjuk országonként a túlsúlyolt háztartások¹ arányát az összes háztartáshoz viszonyítva. Az Eurostat adatai szerint a V4 országok közül Lengyelországban a legmagasabb az arány, itt 33,9%-a él a lakosságnak túlsúlyolt háztartásokban, Szlovákia is megközelíti ezt az arányt, míg Csehország és Magyarország esetében az EU átlag (16,8%) körül alakul az érték.

2. ábra: Túlsúlyolt háztartásban élők aránya Európában (2023)



Forrás: Eurostat (2024b)

Érdekesség, hogy az OECD megfizethető lakhatás mutatói – különösen a lakásár / jövedelem arányok (PTI, Price-to-income ratio) – nem mutattak jelentős romlást az elmúlt tíz évben (OECD, 2024). Első ránézésre a lakhatás megfizethetősége tehát nem tűnik drámaian romlónak, ugyanakkor a lakáshoz való hozzáférés önmagában még nem jelent megfelelő életszínvonalat, ha problémák vannak a lakások minőségével, vagy ha a fenntartási költségeket a háztartások nem tudják fedezni.

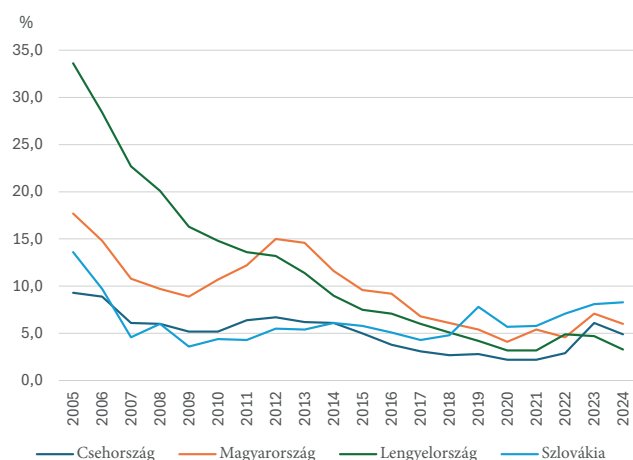
2023-ban az EU lakosságának 10,6%-a nem tudta megfelelően fűteni otthonát, ami 1,3 százalékpontos növekedést jelent az előző évhez képest. A lakhatási kiadások aránytalan terhe különösen magas volt Romániában (12,5%), míg a V4-országokban 4,7% és 8,1% között mozgott: Szlovákiában 8,1%, Lengyelországban 4,7%, Magyarországon 7,1%, Csehországban 6,1%.

A lakhatási kiadások aránytalan terhe azt jelenti, hogy a háztartások a rendelkezésre álló jövedelmük több mint 40%-át – a lakhatási támogatások figyelembevételével – lakhatással kapcsolatos kiadásokra fordítják. Ezek közé tartozik a bérleti díj, a jelzáloghitel, a közüzemi díjak, a karbantartási költségek, az adók és a kapcsolódó szolgáltatások (OECD, 2024a; Eurostat, 2024a). Ez a mutató jelentős eltéréseket mutat a lakhatási formák és a jövedelmi szintek között. A legalacsonyabb jövedelmű háztartások, amelyek piaci alapon bérelnék lakást vagy jelzáloghitelt törlesztenek, különösen nagy arányban szembesülnek ezzel a problémával. Számos országban a legalacsonyabb jövedelmű bérlők és hitelfelvevők több mint fele érintett, ha az összes lakhatási költséget figyelembe vesszük (OECD, 2024a). A témával az elmúlt években több kutató is foglalkozott, ezt a kutatási irányt foglalja össze átfogó irodalomlemezésében Rosíková et al. (2024).

A régió országaira nagyon magas lakástulajdonlási arány, előregedett és gyakran gyenge minőségű lakásállomány, valamint fejletlen bérlakás piac jellemző.

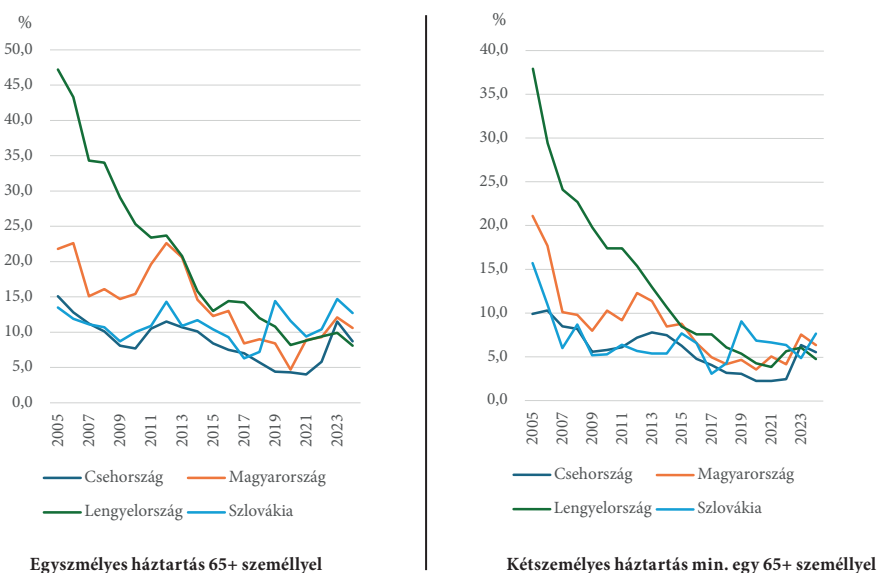
A KKE régióban a lakhatási különbségek tovább súlyosbítják a megfizethetőségi gondokat. A régió országaira – köztük a V4-ekre, Lettországra és Litvániára – nagyon magas lakástulajdonlási arány, előregedett és gyakran gyenge minőségű lakásállomány, valamint fejletlen bérlakás piac jellemző (OECD, 2022). Ez azt jelenti, hogy a legalacsonyabb jövedelmű, jelzáloghitel nélkül élő tulajdonosok – akiket a hagyományos elemzések hajlamosak figyelmen kívül hagyni – szintén komoly lakhatási kiadási terhekkel küzdhetnek. Bulgáriában például az alacsony jövedelmű, saját tulajdonú lakásban élő háztartások 60%-a érintett; Görögországban ez az arány eléri a 87%-ot (OECD, 2024). Ezek a lakók gyakran olyan régi, többlakásos épületekben élnek, amelyek a rendszerváltás előtti időszakból származnak, és hiányoznak belőlük a szükséges minőségi és akadálymentesítési fejlesztések. Pénzügyi nehézségeikhez nagymértékben hozzájárulnak a jelzáloghitel törlesztése mellett a magas fenntartási költségek, a közüzemi díjak és az előregedett infrastruktúra szükséges felújítása (OECD, 2022). A fentiek ellenére a 3. és 4. ábrákon csökkenő trendet láthatunk azon háztartások vonatkozásában, akiknek nehézséget okoz a lakásukkal kapcsolatos kiadások fedezése.

3. ábra: A háztartások aránya a teljes népesség belül, akiknek gondot okoz a lakásuk megfelelő hőfokra fűtése (%)



Forrás: Eurostat (2025c)

4. ábra: 65 év feletti személyt tartalmazó egy- és kétfős háztartások aránya a teljes népesség belül, akiknek gondot okoz a lakásuk megfelelő hőfokra fűtése (%)



Forrás: Eurostat (2025c)

A lakhatási kiadások aránytalan terhe nemcsak a jövedelmi kategóriák között mutat heterogenitást, hanem jelentős földrajzi eltérések is megfigyelhetők, emiatt jelentősen torzíthat, ha csak országos átlagban vizsgáljuk a lakhatás megfizethetőségét. A régió országai területileg nagyok a lakosságszámukhoz képest, miközben a munkalehetőségek csak néhány nagyvárosban – Csehországban, Magyarországon és Szlovákiában elsősorban a fővárosokban – koncentrálnak. Részen ennek köszönhetően a fővárosokban a lakásárak lényegesen magasabbak, mint az ország más részein. Prágában például az átlagos négyzetméterár hozzávetőleg háromszorosa az országos átlagnak.

Lengyelországban a foglalkoztatási lehetőségek valamivel egyenletesebben oszlanak el az ország területén, ami részben magyarázza, hogy ott a lakhatás megfizethetősége nem romlott olyan mértékben. Egyes lengyel régiókban még csökkenés is tapasztalható volt az ingatlanárakban az ukrán háborús front közelsége miatt.

Magyarországon a főváros és az agglomeráció közötti összehasonlítás szintén torzított képet mutat. Budapesten belül a lakásminőség jelentősen eltér a kerületek között. Ráadásul a COVID-19 járvány idején jelentős ártrendeződés ment végbe: a családok egy része kiköltözött a fővárosból az agglomerációs településekre. Ezek a települések jobb munka-magánélet egyensúlyt és családbarát környezetet kínáltak, ami hozzájárult ahhoz, hogy Budapesten enyhült az árnyomás a kereslet szétszóródása révén.

Az 1. táblázatban összefoglaljuk a visegrádi országok lakáspiaccainak legfontosabb jellemzőit. Az összefoglalóhoz Lucia Bartúsková (Prague University of Economics and Business), Martina Rosíková (Tomas Bata University in Zlin), Anita Makowska (Wrocław University of Economics and Business) és Silvia Šipikalová (University of Economics in Bratislava) szolgáltatott nélkülözhetetlen adatokat a cseh, lengyel és szlovák lakáspiac dinamikájáról, beleértve az állami keresleti és kínálati ösztönzőket és támogatásokat is.

1. táblázat: Lakáspiaci helyzetfeltárás az egyes országokban²

Ország	Lakásállomány	Árak	Kihívások	Szakpolitikai intézkedések
Csehország	A többlakásos épületek átlagos életkora meghaladja az 50 évet, ami jelentős felújítást tesz szükségessé. Évente mintegy 40 000 új lakásra lenne szükség, azonban a tényleges építési volumen elmarad ettől az igénytől.	A lakások 2015 és 2022 között megduplázódtak; a megfizethetőség továbbra is korlátozott, mivel az átlagos lakás esetében a lakásár meghaladja a 12 évi átlagjövedelmet.	Egyre nagyobb arányt képviselnek a befektetési célú ingatlanok, miközben a fiatal háztartások mindinkább a bérleti piacra szorulnak.	Az építkezések felgyorsítására irányuló törekvéseket tervezési késedelmek és a töredezett tulajdonosi szerkezet hátráltatják.
Lengyelország	Tartós hiány mutatkozik annak ellenére, hogy 2023–2024-ben rekord számú új lakás került piacra. A „First Keys” program (2025) célja az önkormányzati és szociális bérlakásállomány bővítése.	A lakások 2015 óta 95%-kal emelkedtek, míg a bérleti díjak 80%-kal nőttek. A legmeredekebb áremelkedés a regionális nagyvárosokban, például Var-sóban, Krakóban és Wrocławban jellemző.	A szociális bérlakásállomány 2010-ben még a teljes lakásállomány 10%-át tette ki, 2023-ra azonban mintegy 5%-ra zsugorodott, így a biztonsági hálók erősen korlátozottá váltak.	Számos keresletoldali program (pl. „Lakás a fiataloknak”, „Biztonságos hitel 2%”) bővítette a jelzáloghitelekhez való hozzáférést, ugyanakkor élénkítette a keresletet, ami tovább hajtotta felfelé az árakat.
Magyarország	A lakásállomány megújulási rátája 0,3%-kal a legalacsonyabb az EU-ban. 2024-ben mindössze 13,3 ezer új lakás kapott használatbavételi engedélyt. A lakóépületekre kiadott építési engedélyek száma is visszaesett, feltehetően a szárnyaló építőanyagárak és a korlátozott munkaerőpiac hatására.	A térségben a legmeredekebb növekedés tapasztalható: 2015 óta a lakások 230%-kal emelkedtek, míg a bérleti díjak 110%-kal nőttek. A főváros, Budapest esetében elszabaduló folyamatok figyelhetők meg, amelyek torzítják az országos lakhatási megfizethetőséget.	A lakhatás megfizethetősége a támogatások ellenére romlott, különösen a munkahe-lyekben gazdag városi térségekben. A fizetések rugalmatlansága is szerepet játszik (KSH, 2024).	A kormányzati programok (az 1997–2009 közötti korai lakhatási támogatások, a 2015 utáni „családi otthonteremtési” támogatások, valamint a felújítási ösztönzők) támogatták a fiatal családokat, azonban inkább a keresletet erősítették, mintsem a kínálatot.

Szlovákia	A 2. világháború után épült lakásállomány dominál, amelyet egye-netlen regionális el-oszlás és kisebb átlagos lakóterület jellemez.	Az ingatlanárak 2015 óta mintegy 90%-kal emelkedtek, jelentős regionális eltérésekkel; Pozsony esetében a növekedés messze meghaladja az országos átlagot.	A megfizethetőség romlik, különösen a bérlők esetében. A lakhatási költségek túlzott terhelését mérő mutató értéke 2024-ben már meghaladta a 35,8%-ot az ekvivalens mediánjövedelem 60%-a alatti jövedelműek körében.	Korlátozottak a közösségi bérlakásle-hetőségek, miközben egyre nagyobb mérték-ben támaszkodnak a magánbérleti piacra és a tulajdonszerzésre.
-----------	---	--	---	--

Forrás: saját szerkesztés

A V4-országokban több közös lakáspiaci jellemző figyelhető meg: a rendszerváltás előtt épült állami tulajdonú lakások öröksége, amelyek az elmúlt 35 évben fokozatosan eltűnnek; a szociális lakásállomány visszaszorulása; az energiahatékonyság hiánya és az elöregedő lakásállomány; valamint az egyre erősebb különbségek a fővárosok és a vidéki térségek között. A fővárosi lakások 2-3-szor magasabbak, mint a nagyvárosokon kívül, ami tovább növeli az egyenlőtlenséget a munkahelyekhez közeli lakhatáshoz való hozzáférésben.

Kiemelt kihívást jelent a népesség elöregedése. Az idősebb lakók gyakran nagy, leromlott állapotú otthonokban vagy több mint száz éve épült polgári bérházakban élnek. Ezek az épületek sokszor nem rendelkeznek lifttel, elavultak a fürdőszobák, és nem felelnek meg az akadálymentességi vagy biztonsági előírásoknak. Az alapvető szolgáltatások – például élelmiszerboltok és egészségügyi ellátás – elérhetősége korlátozott, különösen a mozgásukban akadályozott idősök számára. Az energiahatékonyság hiánya tovább súlyosbítja a helyzetet, hiszen a régi épületek fűtése költséges és nehézkes.

A V4-országokban több közös lakáspiaci jellemző figyelhető meg: a rendszerváltás előtt épült állami tulajdonú lakások öröksége, a szociális lakásállomány visszaszorulása; az energiahatékonyság hiánya és az elöregedő lakásállomány; valamint az egyre erősebb különbségek a fővárosok és a vidéki térségek között.

Az idős tulajdonosok erősen kötődnek otthonaikhoz, és vonakodnak a költözéstől – éles ellentétben Nyugat-Európával, ahol az életciklusokhoz igazodó mobilitás gyakoribb. Németországban és Hollandiában például sokan idősebb korukban könnyebben költöznek számukra megfelelőbb lakásba, míg Közép- és Kelet-Európában ez a gyakorlat ritka.

A nyugdíjasok anyagi helyzete: nyugdíjrendszerek és pénzügyi tudatosság

A nyugdíjasok lakhatási helyzetéhez (és jólétéhez vagy jóllétéhez) szorosan kötődnek az egyes országok nyugdíjrendszereinek sajátosságai. Ezért a konferencia második szekciójában a négy ország kutatói bemutatták nyugdíjstruktúráikat, kitérve az állami ellátórendszerek nehézségeire és az ezeket potenciálisan csökkentő nyugdíj-előtakarékossági trendekre. Utóbbihoz kapcsolódóan szintén bemutatásra került a visegrádi országok lakosságának pénzügyi tudatossága és az ezt megalapozó pénzügyi oktatás, mely katalizátora lehet a lakáspiaci problémák megoldásának. Csehország sajátosságait Drahomira Pavelkova (Tomas Bata University in Zlin), Lengyelország nyugdíjrendszerét és az előtakarékosságot befolyásoló tényezőket Pawel Kusmierczyk (Wrocław University of Economics and Business), Szlovákia helyzetét és az aktuális trendeket pedig Eva Pongracz (University of Economics in Bratislava) mutatta be a konferencián. Összefoglalónkban ezekre az előadásokra hagyatkozunk.

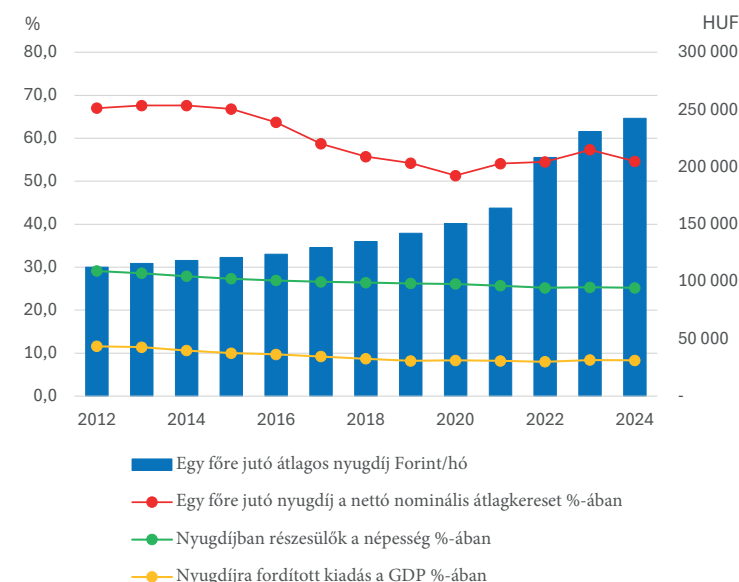
A visegrádi országok nyugdíjrendszereinek összehasonlítása azt mutatja, hogy mindenhol központi szerepet tölt be a folyó finanszírozású állami nyugdíjpillér, amely a nyugdíjas népesség ellátásának fő forrása. A rendszer szerkezeti felépítése azonban eltérő. Magyarországon és Csehországban a második, kötelező tökefedezeti pillér rövid működés után megszűnt: Magyarországon a 2010-es átalakítás nyomán, Csehországban pedig a 2013–2015 közötti rövid kísérlet után, amelyet az alacsony részvétel miatt vezettek ki. Így e két országban a nyugdíjrendszer jelenleg az állami és az önkéntes, harmadik pillérre épül.

Lengyelországban és Szlovákiában ugyanakkor mindhárom pillér fennmaradt. Lengyelországban a hárompilléres modell 1999-ben jött létre, de a második pillér 2013 óta önkéntes, és az addig felhalmozott összegek mintegy felét visszavezették az állami pillérbe. Szlovákiában 2003 óta működik a három pillér, a második pillért erre specializálódott vállalatok kezelik, és a lakosság közel fele részt vesz benne. A harmadik, önkéntes megtakarításokra épülő pillér mind a négy országban jelen van, de eltérő mértékben.

A nyugdíjkorhatár alakulása országoként jelentős különbségeket mutat. Magyarországon az alapeseti korhatár egységesen 65 év, ugyanakkor a nők 40 év jogosultsági idő után kedvezményesen nyugdíjba vonulhatnak. Lengyelországban a nők számára 60, a férfiak számára 65 év a korhatár; az egységes 67 évre történő emelés tervét korábban előirányozták, de végül elvetették. Csehországban jelenleg 65 év a korhatár, amely 2030-tól kezdődően fokozatosan 67 évre emelkedik, az 1988-ban és ez után született generációra már ez a szint lesz érvényes. Szlovákiában a nyugdíjkorhatár rugalmasabban alakul: 62 és 63 év 4 hónap között mozog, és gyermeknevelésért korkedvezmény jár. Az 1966-ban születettek esetében az alapeseti korhatár 64 év, a később születetteknél pedig a szabályozás a várható élettartamhoz köti a pontos nyugdíjba vonulási kort. Szlovákiában lehetőség van korkedvezményes vagy előrehozott nyugdíjra, Magyarországon a Nők40 program keretében van lehetőség a korhatár előtti nyugdíjazásra, míg Lengyelországban és Csehországban a hangsúly inkább az általános korhatárra helyeződik.

A finanszírozás és a kiadások szintén eltérően alakulnak. Magyarországon a rendszer 2,4 millió fő számára nyújt ellátást (közülük mintegy 2 millió fő öregségi nyugdíjas), de a GDP-arányos kiadások folyamatosan csökkennek, és az átlagnyugdíj egyre inkább távolodik az átlagbértől. Csehországban 2024-ben 2,4 millió ember részesült nyugdíjban, az átlagnyugdíj 20 680 korona (kb. 830 euró) volt. A nyugdíjkiadások a GDP 9%-át teszik ki, ám két évtized alatt 14%-ra nőhetnek, a nyugdíjkassza hiánya pedig a GDP 3,5%-át is elérheti.

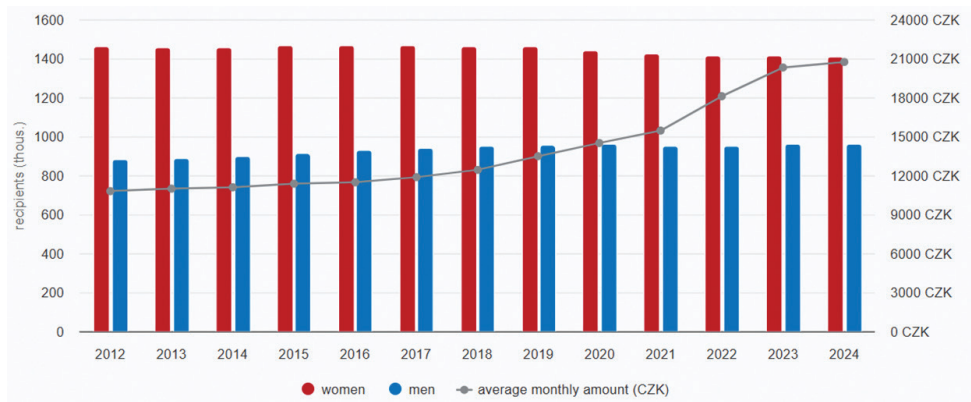
5. ábra: Nyugdíjak, nyugdíjasok számának alakulása Magyarországon (2010–2024)¹



Forrás: saját szerkesztés KSH (2025) adatai alapján

¹2024-ben az egy főre eső átlagnyugdíj hazánkban 242,327 HUF volt, ami mintegy 610 EUR.

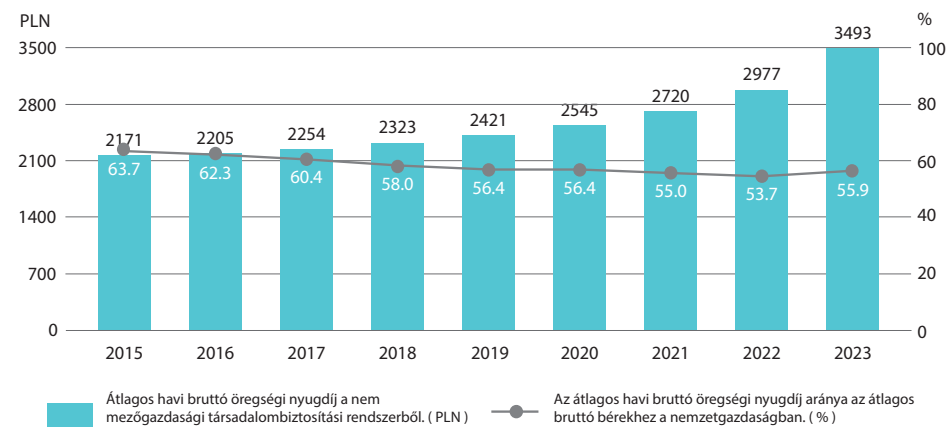
6. ábra: Nyugdíjkiadások alakulása Csehországban (2018–2023)²



Forrás: Cseh Statisztikai Hivatal (2025)

Lengyelországban ezzel szemben a nyugdíjrendszer 8 millió ellátottra terjed ki, a járulékfizetők száma 16,3 millió fő, és az ellátás része a 13. és 14. havi nyugdíj is. Az átlagnyugdíj 2024-ben 3790 zloty (kb. 870 euró) volt, de a helyettesítési ráta a 2016-os 60% feletti szintről 2040-re 30% alá csökkenhet.

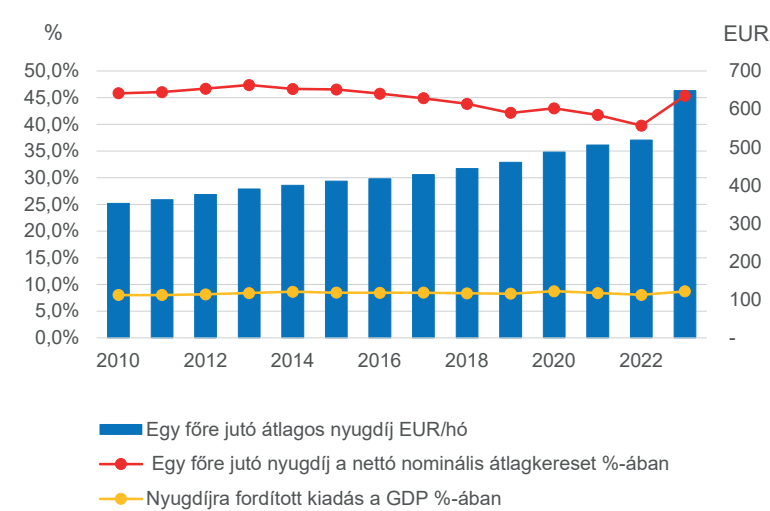
7. ábra: Átlagnyugdíjak Lengyelországban (2015–2023)³



Forrás: Lengyel Statisztikai Hivatal (2024), 32. oldal 18. ábra

Szlovákiában 1,47 millió fő kap nyugdíjat, a kiadások 2024-ben 12,63 milliárd eurót tettek ki, ami 22%-os növekedés az előző évhez képest. A járulékbévételek nem fedezték a kiadásokat, így a központi költségvetés 2,7 milliárd euróval támogatta a nyugdíjasszát.

8. ábra: Nyugdíjkiadások Szlovákiában (2010–2023)



Forrás: saját szerkesztés a Szlovák Statisztikai Hivatal (2025) adatai alapján

A 2. táblázatban összefoglaljuk a 4 ország állami nyugdíjpilléreinek legfontosabb statisztikáit.

2. táblázat: Állami nyugdíjpillérek összefoglaló statisztikái

2023	Csehország	Lengyelország	Magyarország	Szlovákia
Nyugdíjasok száma	2,4 millió	8 millió fő	2,4 millió fő, ebből ~2 millió fő öregségi nyugdíjas	1,47 millió fő
Nyugdíjkiadás a GDP %-ában	8,55%	10,09% (2022)	7,04%	8,03%
Átlagnyugdíj	830 EUR	870 EUR	621 EUR	650 EUR

Forrás: saját szerkesztés Eurostat-adatok alapján

Az önkéntes megtakarítások szerepe országoként szintén jelentős eltéréseket mutat. Magyarországon az önkéntes nyugdíjpénztári rendszerben több mint 1 millió fő vesz részt, a kezelt vagyon meghaladja a 2200 milliárd forintot (kb. 5,6 milliárd euró). A nyugdíjbiztosítások kevésbé elterjedtek, 516 ezer megtakarító választotta ezt a formát, az éves díjbevétel 172 milliárd forint (kb. 430 millió euró). Lengyelországban a második pillérnek 2024 végén 14,3 millió tagja volt, a harmadik pillérben pedig 100 milliárd zloty (23 milliárd euró) megtakarítás halmozódott fel. Egy főre vetítve a megtakarítások összege mintegy 4500 euró,

²2024-ben az egy főre eső átlagos nyugdíj Csehországban 20.736 CZK volt, ami mintegy 850 EUR-t jelent.

³2023-ban az egy főre eső átlagos nyugdíj Lengyelországban 3.493 PLN volt, ami mintegy 800 EUR-t jelent.

ami körülbelül öt havi nyugdíjnak felel meg. A lakosság azonban rendkívül szkeptikus az önkéntes megtakarításokkal kapcsolatban, ugyanis Kusmierczyk és kollégáinak saját felmérése alapján a válaszadók több mint fele attól tart, hogy az állam elveheti az önkéntes nyugdíjcélú megtakarításokat (Kosny et al., 2023). Csehországban a harmadik pillérben való részvétel uniós szinten is az egyik legalacsonyabb, bár 2024-től új lehetőségként elérhető a „Hosszú távú befektetési termék (Long term investment product), amely szélesebb befektetési szabadságot biztosít. A lakosság 43%-a vallotta, hogy tesz félre idős korára, de a legtöbben havi 100 eurónál kisebb összeget tudnak megtakarítani. Szlovákiában a második pillérben a lakosság 47%-a, a harmadikban 30%-a vesz részt, ugyanakkor a többség paradox módon mégis az állami nyugdíjra támaszkodik, noha a lakosság 70%-a tisztában van azzal, hogy nem számíthat kedvező nyugdíjra.

Csehországban a harmadik pillérben való részvétel uniós szinten is az egyik legalacsonyabb.

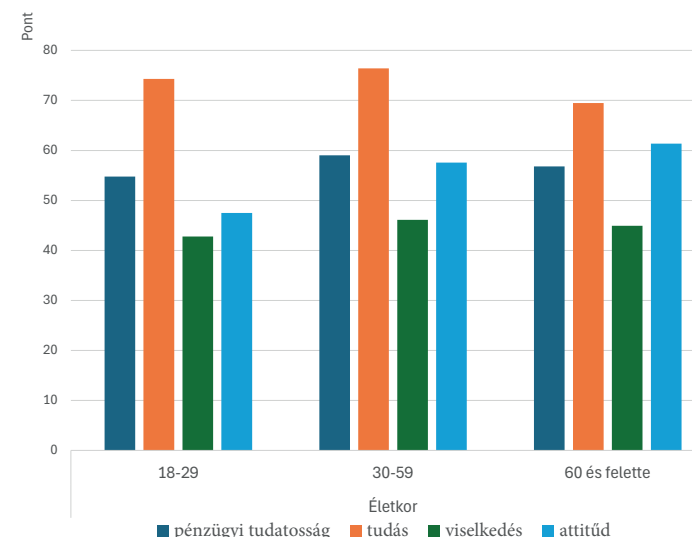
Mindezeket a különbségeket végső soron a közös demográfiai kihívások kötik össze. Magyarországon a népesség gyors ütemű idősödése miatt a közfinanszírozott kiadások jövőbeni növekedése elkerülhetetlen. Lengyelországban 2060-ra a 65 év feletti aránya a jelenlegi 20%-ról 32,6%-ra nőhet, ami drámai nyomást gyakorol majd a rendszerre. Csehországban a 2000-es 0,22-es időskori eltartottsági ráta mára 0,35-re emelkedett, és a nyugdíjkiadások aránya a GDP-ben gyors ütemben nőhet tovább. Szlovákiában a születésszám tartós csökkenése és az idősödés miatt a rendszer finanszírozhatósága egyre súlyosabb kérdéssé válik. Így a visegrádi országok nyugdíjrendszerei, bár azonos alapelveken nyugszanak, eltérő módon próbálnak alkalmazkodni a fenntarthatósági problémákhoz, amelyek középpontjában az állami pillér dominanciája és a demográfiai nyomás áll.

A szekció másik fő kérdésköre a pénzügyi tudatosság, öngondoskodás és az egyes országokban ezt segítő pénzügyi oktatás volt, elsősorban az idősebb korosztály helyzetét vizsgálva.

A pénzügyi műveltség szintje alapvetően meghatározza, miként készül egy ország lakossága pénzügyileg a nyugdíjas évekre.

A pénzügyi műveltség szintje alapvetően meghatározza, miként készül egy ország lakossága pénzügyileg a nyugdíjas évekre. Az OECD INFE (International Survey of Adult Financial Literacy) 2023-as felméréséből kiderül, hogy Magyarország pénzügyi tudatossági indexe 58 pont (az OECD átlag 63 pont). A pénzügyi tudás terén átlag felett teljesítünk (74 ponttal, szemben az OECD átlag 67 ponttal), még az idősebb korosztály is 69 pontot ért el (9. ábra).

9. ábra: Magyarország pénzügyi tudatosság pontszámai (2023)



Forrás: saját szerkesztés OECD INFE adatok alapján (2023)

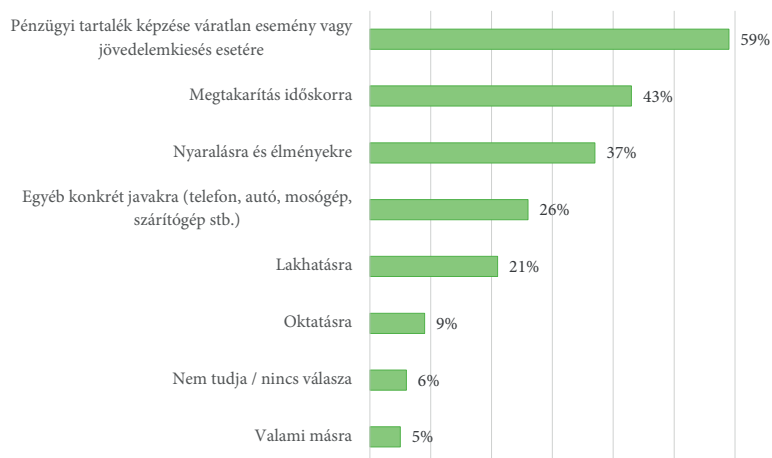
A pénzügyi tudás ugyanakkor nem feltétlenül mutatkozik meg az öngondoskodási attitűdben. Az MNB 2024. augusztusban készített reprezentatív felmérése (MNB, 2024) alapján a magyar lakosság 14%-ának kritikus (0 és 29 pont közötti), további 29%-nak pedig sérülékeny (30 és 49 pont közötti) a pénzügyi egészsége. A pénzügyi egészséget a következőképpen definiálják: „Pénzügyi biztonságban érzem magam, és rendelkezem a pénzügyi döntéseim szabadságával – a jelenben és tervezetten a jövőre nézve is”. Míg a költségek tervezése terén egészen jól állunk (60 pont átlagosan), a megtakarítási képesség és törekvés terén mindössze 48 pontot mutat az alindex. Magyarországon jellemző a bizalmatlanság az intézményes megtakarítási formákkal szemben: az önkéntes megtakarítások alacsony arányban elterjedtek, kevesen választják a járadéktermékeket, és a „fordított jelzáloghitel”, vagyis a saját tulajdonú ingatlan életjáradék fedezeteként való felhasználása sem számít elterjedt gyakorlatnak.

Lengyelországban az OECD INFE felmérés alapján a pénzügyi tudatosság átlagos szintje (61 pont) magasabb, mint hazánkban, de még mindig az OECD átlag alatti. Tudásban majdnem azonos pontot szereztünk, ugyanakkor a lengyel válaszadók pénzügyi viselkedése magasban a magyar átlag feletti. Míg a 60 év feletti magyarok 45 pontot értek el, addig a lengyel hasonló korosztály 57 pontot. Attitűdben a magyarok jobban teljesítettek, de mindkét országban megfigyelhető az attitűd javuló trendje az életkor előrehaladtával.

Csehország és Szlovákia sajnos nem vett részt az idézett OECD INFE felmérésben, ezért más mutatószámokkal mutatjuk be a két ország pénzügyi tudatosságának aktuális mérőszámait. A Cseh Bankszövetség felmérése alapján a csehek mintegy 60%-a takarékoskodik

valamilyen előre nem látott kiadás fedezésére, 43%-uk időskorra tesz félre (10. ábra). Azok, akik idős korukra takarékoskodnak, mintegy 100 eurót tesznek félre havonta.

10. ábra: Mire tesznek félre a csehek? (2023)



Forrás: Cseh Bankszövetség, 2023

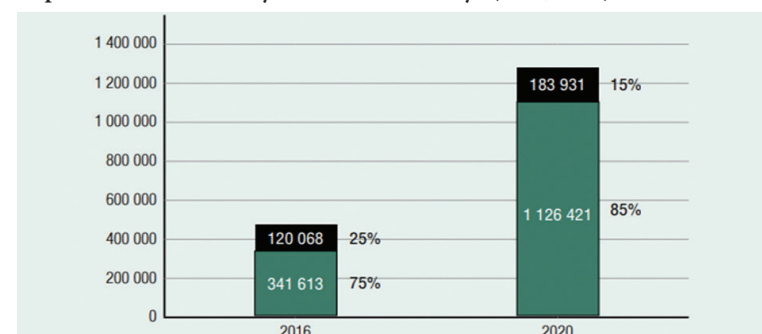
Szlovákiában nehéz összehasonlítható adatokat találni a pénzügyi tudatosság mérésére, ugyanis az ország sem az OECD FinLit programokban nem vesz részt, sem a régiót lefedő, az Osztrák Nemzeti Bank által készített felmérésekben nem szerepel. Eva Pongracz előadásában megállapította, hogy a Szlovák Köztársaságban a pénzügyi műveltség szintje régóta elmarad az Európai Unió átlagától, ami a gyakorlatban számos problémát okoz. Közel egymillió szlovák ellen folyik legalább egy végrehajtási eljárás, amelynek hátterében gyakran az áll, hogy alapvető szükségleteiket hitelből fedezik, majd egyre súlyosabb adósságspirálba kerülnek. A pénzügyi és üzleti ismeretek hiánya az alkalmazottak és a kezdő vállalkozók körében szintén komoly gondot jelent. A lakosság nagy része megtakarításait olyan termékekben tartja, amelyek nulla kamatot biztosítanak, és fél attól, hogy befektessen. A Szlovák Nemzeti Bank már hosszú ideje sürgeti a tantervek módosítását annak érdekében, hogy a pénzügyi ismeretek fejlesztése nagyobb hangsúlyt kapjon az oktatásban.

A pénzügyi tudatosság elsősorban az oktatáson keresztül fejleszthető. Ugyanakkor a felnőttek pénzügyi ismereteinek fejlesztése messze elmarad a szükséges szinttől.

A pénzügyi tudatosság elsősorban az oktatáson keresztül fejleszthető. Magyarországon a Pénz7 programsorozat jelenti az általános és középiskolás korosztály legnagyobb hatású oktatási programját, melyet 2015 óta a Magyar Bankszövetség és a Pénziránytű Alapítvány

koordinál. 2023-ban már 1118 iskola 145 ezer diákját oktatta mintegy 1650 tanár és 500 önkéntes különböző tematikájú pénzügyi és vállalkozási ismeretekre évi egy tematikus héten (Hergár et al., 2024). Ugyanakkor a felnőttek pénzügyi ismereteinek fejlesztése messze elmarad a szükséges szinttől.

11. ábra: A képzéssel elért korosztályok létszáma és aránya (2016, 2020)



Forrás: Németh et al. (2020), 567. oldal 8. ábra

Lengyelországban mindenképp előremutató gyakorlat, hogy a középiskolákban kötelező tantárgy az üzlet és menedzsment, amely a személyes pénzügyekkel kapcsolatos ismereteket is tartalmazza. Ugyanakkor az idősebb korosztály pénzügyi attitűdje a rendszerváltás előtti időkben formálódott: akkoriban mindössze a lakosság 6-7%-a részesült magasabb szintű oktatásban, és ők is elsősorban a szocialista gazdaságtant tanulták, így bizalmatlanabbak a bankrendszerrel szemben.

Csehország kiemelt figyelmet fordít a pénzügyi műveltség fejlesztésére: a világ egyik első országaként tette kötelezővé a pénzügyi oktatást a középiskolások számára 2009-ben, majd az általános iskolások körében 2013-ban.

Szlovákiában szintén történtek előrelépések a pénzügyi tudatosság növelésére. A Nemzeti Pénzügyi Műveltségi Standard előírja, hogy az egyes életkorcsoportoknak milyen elméleti és gyakorlati ismeretekkel kell rendelkezniük a pénzügyi tervezés, a fogyasztói döntések, valamint a banki, biztosítási és befektetési termékek területén.

A lakáspiac adózási kérdései

Az állami szerepvállalásnak igen sokféle eszközét látjuk az ingatlanokhoz kapcsolódóan. A különféle támogatások, állami beruházások mellett az adók is főszerepet játszanak, a workshop harmadik szekciójában az utóbbira fókuszáltunk.

Ha azt akarjuk megvizsgálni, hogy az adóztatás hogyan hat az ingatlanok keresletére, kínálatára, valamint az árra, érdemes lehet nem kizárólag a vagyonszármazást vizsgálni, hanem az ingatlan „tulajdonosi életútjának” összes közterhét végiggondolni, különösen, ha több

országot akarunk összehasonlítani. A lakások teljes életútját átjárja ugyanis az adóztatás: a megszerzésétől kezdve a birtoklása alatt is, majd a tulajdonosváltáskor több közteherrel is szembe kell nézni, ám ezek jelentősége országonként, de még országon belül is változó, amennyiben helyi adórendelet hatálya alá tartozik. Ráadásul a közteher nem mindig adó formájában jelentkezik, ezért érdemes tágan értelmezni az adó fogalmát – Magyarországon például illetéket vetnek ki a vagyonszerzésre, de mivel az illeték alapja a vagyontárgy értékétől függ és nem az állami eljárás költségétől, tartalmában adónak tekinthető.

Ebben a fejezetben a szerzéstől az eladásig bemutatjuk az egyes országok rendszereit. A csehországi helyzetet Blanka Jarolimova (Tomas Bata University in Zlin), a szlovákiai szabályokat Erika Neubauerová (University of Economics in Bratislava), míg a lengyel rendszert Artur Walasik (University of Economics in Katowice) előadása alapján ismertetjük.

Az ingatlanszerzési illeték terhét Magyarországon az 1990. évi XCIII. törvény szabályozza. A visszerhes lakásszerzést 4% illeték terheli 2013 óta, de ha a vásárlás előtt 3 éven belül, vagy utána 1 éven belül másik ingatlanát eladta, akkor a két lakás forgalmi értékének különbözete lesz az illeték alapja. Ha tehát egy idős személy, házaspár kisebb értékű ingatlanra cseréli lakhelyét, nem kell illetéket fizetnie. Az örökhagyó egyenesági rokona, túlélő házastársa, testvére illetékmentesen örökölhet ingatlant 2011 óta (más vagyonelemre az általános mérték 9%), és az ajándék is illetékmentes, ha a kedvezményezett egyenesági rokon, testvér vagy házastárs. Az illetéken kívül számolni kell az általános forgalmi adóval is, ha jogi személytől vásárol valaki ingatlant, de ennek mértéke új építésű lakás esetén csak 5%.

Csehországban az ingatlanszerzést 2020 óta nem terheli adó. Az öröklési adó mértéke is 0% 2014 óta, függetlenül a rokonsági foktól, míg az ajándékozás családtagok között szintén adómentes, egyébként pedig a személyi jövedelemadó hatálya alá tartozik.

Lengyelországban a tranzakciós adó 2% magánszemélytől vásárlás esetén, ha azonban új lakás vételére kerül sor jogi személytől, akkor az áfa mértéke 150 m²-ig 8%, afölött 23%. Az öröklési és ajándékozási adó progresszív, struktúrájában hasonlít a 2010-ig érvényben levő magyar illetékhez: háromféle rokonsági kapcsolatot különböztet meg, és három sávot alkalmaz, így kilencféle adókulcs van.

3. táblázat: Öröklési és ajándékozási adó Lengyelországban

Adósávok zlotyban (PLN) és EUR-ban	(0 – 11.833) 2.780 EUR	(11.833 – 23.665) 2.780 – 5.555 EUR	(23.665 –) 5.555 EUR -
Legközelebbi rokonok (szülők, testvérek, anyós meny, após, vő)	3%	5%	7%
Távolabbi rokonok (szülők testvérei, testvérek gyermekei, sógorok és sógornők)	(7%)	9%	12%
Fentiek közé nem tartozók	12%	16%	20%

Forrás: saját szerkesztés

Szlovákiában, Csehországhoz hasonlóan, az ingatlanvásárlás adómentes, öröklés esetén azonban az ingatlan értéke beletartozik a hagyaték teljes értékébe, amelyből a közjegyzői díjat számítják.

A lakás tulajdonlása miatt két formában keletkezhet adófizetési kötelezettség Magyarországon, de gyakori, hogy egyik sem releváns. A birtoklást önmagában a helyi építményadó vagy magánszemélyek kommunális adója terhelheti, ha pedig bérbe adja a tulajdonosa, akkor a személyi jövedelemadóval (ill. választása esetén az áfával) is számolnia kell. A helyi adók mértéke önkormányzatonként változó, a Helyi Adókról szóló törvény csak a maximális mértéket rögzíti: építményadó esetén 2950,- Ft/m², kommunális adó esetén 45.592,- Ft/lakás, de tényleges értéke sok helyen 0.

A bérleti díj az összevontan adózó jövedelmek közé tartozik (így akár családi kedvezmény is érvényesíthető, vagy vissza is igényelhető, ha az adózónak van valamilyen öngondoskodási célú megtakarítása az adóévben), mértéke az adóalap 15%-a. Az adóalap számításánál levonhat a bevételekből elszámolható költségeket az adózó, de választhat fix 10%-os költségkinyerést is. Áfakötelezettség csak akkor terheli a magánszemélyt, ha adóalanyiságot választ.

Csehországban az épületekre évente kivetett adó mértéke függ az alapterülettől, az ingatlan típusától (lakhatást vagy üzleti célt szolgál), az emeletek számától, a település méretétől, valamint a helyi önkormányzat döntésétől függően egy további 1 és 5 közötti szorzószámtól. Az első szint alapadóterhe 3,5 CZK/m² (0,15 EUR/m²), minden további szint 1,4 CZK/m² (0,06 EUR/m²). A települési mérettől függő szorzószám maximum 5, így a központilag előírt maximális adóterhe egy földszintes házbanál 17,5 CZK/m² (0,72 EUR/m²). Ha az önkormányzat úgy dönt, ezt egy másik szorzóval is meg kell szorozni, akkor a maximum adó mértéke 87,5 CZK/m², ami körülbelül 1400 Ft, nagyjából fele a hazai maximumnak. Egy háromszintes ház maximum adója tehát, feltéve, hogy minden szint 100 m²: (3,5+2*1,4)*5*5*100= 15.750 CZK (kb. 252.000 Ft).

Az ingatlan-bérbeadásból származó jövedelem, ugyanúgy, mint Magyarországon, az összevontan adózó jövedelmek közé tartozik, melyek ott a havi átlagbér 36-szorosáig (1.676.052 CZK, azaz évi kb. 26,8 millió forintig) 15%-kal, afölött 23%-kal adóznak. A (2.000.000 CZK jövedelemig) választható fix költségkinyerád viszont több, mint itthon: 30%, így összességében egy átlag polgár adóterhe kisebb.

Lengyelországban, ugyanúgy ahogy Csehországban és hazánkban is, a lakásokra kivetett ingatlanadó mértéke településenként változik, de a maximum szintje központilag meghatározott: 2025-ben 1,19 PLN (kb. 110 HUF) volt négyzetméterenkénti hasznos alapterületre vetítve. Lakás vagy lakóépület esetén az épület alatt fekvő telek adóztatása is alkalmazandó. Azonban nemcsak a lakás után kell ingatlanadót fizetni, hanem a földterület után is, amin áll az ingatlanépület. Ennek kulcsát is az önkormányzatok határozzák meg, de a központilag meghatározott maximuma: 2025-ben 0,73 PLN (kb. 67 HUF) négyzetméterenként. Egy háromszintes ház maximum adója tehát (telekadóval együtt), feltéve, hogy minden szint beépített 100 m²: (1,19*3+0,73)*100= 430 PLN (kb. 39.500 Ft).

Érdekes, hogy a másik három visegrádi országgal ellentétben Lengyelországban nem az ingatlan-bérbeadásból származó jövedelem, hanem a bevétel az adó alapja, tehát nincs költséglevonási lehetőség, ugyanakkor az adókulcsok alacsonyabbak: 100.000 zloty (kb. 9.200.000 Ft) éves bevételig 8,5%, afölött 12,5% (az együtt adózó házaspároknál a sávhatár 200.000 zloty, azaz 18,4 millió forint). Fontos problémát fogalmaz meg Felis et al. (2025) a lengyel ingatlanadóval kapcsolatban. Cikkükben rámutatnak, hogy a térségben elterjedt területalapú ingatlanadózás nem tükrözi a lakások tényleges értékét, ezért a helyi önkormányzatok számára olyan differenciáltabb, igazságosabb adózási megoldások bevezetését javasolják, amelyek figyelembe veszik az ingatlanok elhelyezkedését és értékét. Ez a javaslat valamennyi visegrádi országban megfontolandó lehet.

Szlovákiában az ingatlanadó alapja egyszintes ház, illetve lakás esetén az alapterület négyzetméterben, az adókulcs alapvetően évi 0.033 euró/m², de ennél kevesebb és több is lehet, Pozsonyban például 1,2 euró. Ha többszintes a ház, akkor a további emeletek területére legfeljebb 0,33 euró/m² adót lehet még kivetni. Pozsonyban tehát egy háromszintes ház adója, feltéve, hogy minden szint 100 m²: $(1,2 + 2 \cdot 0,33) \cdot 100 = 186$ euró (kb. 74.400 Ft). Kutatásunk szempontjából kiemelt jelentőségű, hogy az önkormányzatoknak van lehetőségük a 62 év feletti személyeket mentesíteni az adókötelezettség alól.

Az ingatlan-bérbeadásból származó jövedelem a magyar és cseh rendszerhez hasonlóan Szlovákiában is a személyi jövedelemadó összevontan adózó jövedelmei közé tartozik. Sávos rendszerben két sáv van: 2025-ben 48.441,43 euróig (kb. 19,4 millió forint éves jövedelemig) 19%, afölött 25% az adókulcs. Az adóalap meghatározásakor itt is van lehetőség költségek elszámolására, de nincs lehetőség fix költséghányadot használni.

Az ingatlan eladásakor keletkező jövedelem Magyarországon az szja külön adózó kategóriájába tartozik, 15% az adómértéke. Az adó alapját csökkentik az ingatlan szerzési, illetve beruházási költségei, valamint a szerzés évétől függő szorzószám is, aminek következtében 5 év után 0 az adóalap. Ha tehát egy idős személy a magas fenntartási költségek miatt úgy dönt, hogy eladja a nagy családi házat, és kisebb lakásba költözik, nem kell ezzel az adóval számolnia. Sőt, amennyiben idősök otthonában való férőhely megszerzésére használják fel a jövedelmet (vagy egy részét), akkor a szerzés évétől függetlenül is mentesül az adó alól ez a rész.

Az ingatlan eladása Csehországban is a személyi jövedelemadó hatálya alá tartozik, de hazánktól eltérően az összevontan adózó jövedelmek közé, így az adókulcs a bérleti díjnál leírt két sáv szerint 15, illetve 23%. Az adó alapját viszont itt is csökkenti a vételár. Mentesség akkor jár, ha több mint 10 éve szerezte az ingatlant, de elég a 2 év is, ha benne élt, illetve időmegkötés nélkül, ha olyan lakás vásárlására (vagy jelzáloghitel fedezetére) fordítja, melyben élni fog.

Lengyelországban, ha kevesebb mint 5 év telt el az ingatlan szerzése óta, akkor az ingatlan eladásakor 19% adókulcs terheli a jövedelmet, tehát a magyarhoz hasonlóan a személyi jövedelemadó külön (és nem összevontan) adózó jövedelmei közé tartozik, a szerzési költségeket is ugyanúgy le lehet vonni, és 5 éven túl adómentes.

Szlovákiában is adóköteles az ingatlaneladással szerzett jövedelem, de vannak kivételek. Mentés az adó alól, ha egy újonnan épült házat a megszerzésétől számítva legalább 5 évvel később értékesítenek, amennyiben az eladó nem vette fel azt üzleti vagyonába.

A pénzügyi szektor kapcsolódásai: lakásfinanszírozás

A konferencia negyedik szekciója arra összpontosított, hogy a pénzügyi szektor milyen eszközrendszerrel és folyamatok mentén járul hozzá a lakhatási kérdések megoldásához a lakásvásárlás, illetve a lakhatási költségek finanszírozása vagy akár leszorítása révén. A workshop és az azt megelőző, több hónapos közös munka során vizsgálat alá vettük a négy ország pénzügyi szektorát, a bankok, biztosítók és egyéb szereplők által kínált lehetőségeket. A lengyel helyzetet Radosław Kurach (Wrocław University of Economic and Business) és Ewa Dziwok (University of Economics in Katowice), a cseh pénzügyi szektor sajátosságait Elvira Dmytruk, Blanka Kamenikova, Vojtech Sadil (Tomas Bata University), a szlovák pénzügyi szolgáltatásokat pedig Kornélia Beličková (University of Economics in Bratislava) előadása alapján ismertettük. A workshop keretén belül vendégül láttunk szakértőket a banki és a biztosítási szektorból egyaránt, így nemcsak az akadémiai, de a piaci szereplők megközelítése és gondolatai is hangot kaptak a véleménycsere során.

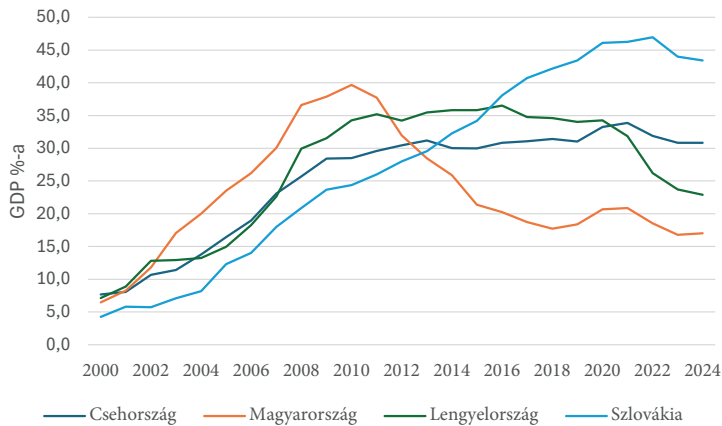
Mind a négy ország tekintetében elmondható, hogy a lakhatás finanszírozásában a változó kamatozású jelzáloghitelek aránya a legnagyobb, ezért a bankszektor koncentrációja és annak hatása a hitelezési folyamatra nem elhanyagolható tényező.

Mind a négy ország tekintetében elmondható, hogy a lakhatás finanszírozásában a változó kamatozású jelzáloghitelek aránya a legnagyobb, ezért a bankszektor koncentrációja és annak hatása a hitelezési folyamatra nem elhanyagolható tényező. A bankszektor koncentrációja Szlovákiában a legmagasabb (77%), míg Lengyelországban a legalacsonyabb (58%). Buchak és Jorring (2021) vizsgálata alapján a koncentráltabb bankpiacon jellemző a hitelkérelmek nagyobb arányú elutasítása, magasabb nem kamatjellegű díjak alkalmazása, ugyanakkor jobb minőségűek a hitelek, és alacsonyabb a bedőlési arány. A koncentráción túl az állami tulajdon aránya, illetve a külföldi bankok szerepvállalása is eltérő a négy országban. Magyarországon és Lengyelországban az állam 50% körüli részesedéssel bír a bankszektorban, míg Szlovákiában és Csehországban az állam minimális szerepet vállal, és a külföldi bankok leányvállalatai adják a piaci részesedés jelentős részét. Mind a piaci koncentráció, mind az állami és a külföldi bankcsoportok jelenléte a bankszektorban befolyásolják a lakásfinanszírozási termékek, szolgáltatások összetételét és az új megoldások bevezetésének lehetőségét.

A régió országaiban jelentős hatást gyakorolt a jelzáloghitel-piacra a devizahiteles válság, amely Magyarországot, Lengyelországot (és Romániát) érintette a leg súlyosabban (12. ábra).

A négy vizsgált országban a lakosság GDP-hez viszonyított eladósodottsága jelentősen növekedett 2008-ig, majd eltérő pályára állt. Csehország és Lengyelország mellett különösen hazánkban van további tere a növekedésnek, ugyanakkor az eurozónatag Szlovákiában az eladósodottság Ausztria és Németország szintjéhez közelít.

12. ábra: A V4 háztartások eladósodottsága a GDP %-ában



Forrás: saját szerkesztés IMF (2025) alapján

A devizahitelek kapcsán érdemes lehet tovább vizsgálni, hogy a kialakult helyzet és az arra adott kormányzati válaszok milyen erkölcsi kockázat (moral hazard) problémát vetnek fel, és hogyan hatnak hosszú távon a pénzügyi kultúra fejlettségére az érintett régióban (3. táblázat).

4. táblázat: A CHF hitelek aránya és a kapcsolódó intézkedések az egyes országokban

Ország	CHF-hitelek aránya a csúcson	A 2008-as világgazdasági válság hatása	Kormányzati válasz
Csehország	Nagyon kevés CHF-hitel	Nem volt válsághatás	Nem volt szükség beavatkozásra
Magyarország	Az összes jelzáloghitel ~70%-a	A forint leértékelődött, a törlesztések megugrottak	A CHF-hitelek kötelező átváltása forintra
Lengyelország	Az összes jelzáloghitel ~60%-a	A zloty leértékelődött, a törlesztések megugrottak	Jogi perek, bíróság kötelezővé tette az átváltást
Szlovákia	Korlátozott CHF-hitelek	Elkerülte a válságot az euró bevezetése miatt	Nem volt szükség jelentős beavatkozásra

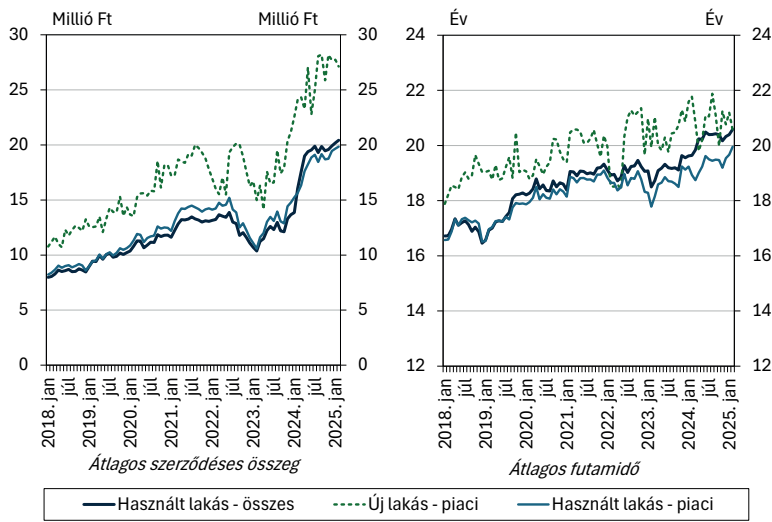
Forrás: saját szerkesztés

Ha a négy visegrádi országot egyenként vizsgáljuk, akkor Csehországról elmondható, hogy emelkedő ingatlanárak mellett nő a kereslet a jelzáloghitelek iránt, amelyek többsége 3-5 éves kamatfixálással érhető el. A jelzáloghitelek a teljes lakossági hitelállomány több mint 90%-át teszik ki. Az elmúlt években szigorú korlátozásokat vezettek be az adósság/jövedelem és a törlesztőrészlet/jövedelem arányok tekintetében, hogy elkerüljék a lakosság eladósodását. Fontos szerepet töltenek be a lakás-takarékpénztárak, ugyanakkor a fordított jelzáloghitel (reversed mortgage) marginális jelentőségű, ahogy a régió többi országában is.

A szlovák bankpiacon emelkedő lakásárak mellett hasonlóan jelentős a kereslet a jelzáloghitelek iránt, a bankok többféle kamatrögzítést kínálnak 1, 2, 3, 5 és 10 éves futamidőkre. A devizahiteles válságot az euró bevezetése miatt nem kellett elszenvedniük a szlovák adósoknak.

A magyar jelzáloghitelek tekintetében az – elsősorban fiatalabb korosztályt és a családokat megcélzó – jelentős állami támogatások formálják a hitelkondíciókat. Az utóbbi két évben mind a hitelösszeg, mind a futamidő esetében emelkedést látunk, amit a 13. ábra is jól mutat. A hitelösszegek – követve az emelkedő lakásárakat – nemcsak nominális értékben, de a fedezetek értékéhez képest is emelkedtek. Az átlagos LTV (loan-to-value, hitelfedezeti mutató) eléri az 50%-ot, míg az átlagos futamidő a 20 évet.

13. ábra: Az új lakáshitelek átlagos szerződéses összege és futamideje



Forrás: MNB (2025), 20. oldal 19. ábra

A magyar lakásfinanszírozási piacnak további sajátossága a régió többi országával ellentétben, hogy több ingatlanbefektetési társaság (REIT) is működik a piacon.

A lengyel bankpiacon alacsony koncentráció és közepes állami szerepvállalás jellemző. A lakásfinanszírozás szempontjából a változó kamatozású hitelek és a lakossági megtakarítások játszanak döntő szerepet, az alternatív megoldások, mint a fordított jelzáloghitel vagy az ingatlanbefektetési alapok nem tudták megvetni a lábukat a piacon.

A bankok által kínált jelzáloghiteleken túl nem feledkezhetünk meg a biztosítótársaságok szerepéről, amelyek az élet- és nyugdíjbiztosításokon keresztül, illetve a lakásbiztosítás feltételeinek kialakításával fontos szereplők lehetnek az időskori lakhatási finanszírozás és a lakások energiahatékonyságának javítása tekintetében.

Nem feledkezhetünk meg a biztosítótársaságok szerepéről, amelyek az élet- és nyugdíjbiztosításokon keresztül, illetve a lakásbiztosítás feltételeinek kialakításával fontos szereplők lehetnek az időskori lakhatási finanszírozás és a lakások energiahatékonyságának javítása tekintetében.

Összességében elmondhatjuk, hogy mind a négy országban a banki jelzáloghitelek dominálják a lakásfinanszírozás piacát, alig találunk ettől eltérő megoldásokat. Ugyanakkor ez a piac nyitva áll az idősebb korosztály számára is, azonban a szintén több régiós országban jellemző állami támogatások számukra korlátozottan állnak rendelkezésre.

A szekcióban részt vevő kutatók és szakemberek több jövőbeli kutatási irányt azonosítottak. A jelzáloghitelek vonatkozásában a változó kamatozású hitelek túlsúlya és a fix kamatozású hitelkínálat hiánya további kérdéseket, vizsgálandó témákat vet fel.

Érdekes további vizsgálatokat végezni annak megértésére, hogy miért nem alakult ki REIT-szektor a legtöbb országban, illetve miért éppen Magyarországon jött létre. A másik három ország tekintetében a legfontosabb feladat a szükséges feltételek azonosítása ahhoz, hogy szélesebb körben elterjedjen ez a finanszírozási forma.

A fordított jelzáloghitelek társadalmi szerepe, illetve az elterjedését akadályozó tényezők azonosítása szintén releváns kérdés. A workshopra előadóként meghívott banki vezetők arra is felhívták a figyelmet, hogy a fordított jelzáloghitel értékesítése során komoly ellenérzésekkel és bizalmatlansággal találkoztak az ügyfelek részéről, amelynek a gyökereit egyelőre senki nem térképezte fel. Fontos megnézni, hogy a fordított jelzálog típusú termékek mennyiben járulhatnak hozzá az idősgondozás finanszírozhatóságához, hogyan segíthetik az önkormányzatokat a szociálisbérlet-állomány bővítésében.

A családi és közösségi finanszírozás működésének hatásait is szeretnénk tovább elemezni, különös tekintettel arra, milyen kapcsolatban van a banki hitelkínálat alakulásával, a lakáspiaci árakkal és a társadalmi egyenlőtlenség változásával. Ide kapcsolódik annak a lehetőségnek a vizsgálata is, hogy a jobbára fiatal korosztály számára rendelkezésre álló állami támogatások hogyan járulhatnak hozzá a családban élő idősök lakásfenntartási problémáinak megoldásához.

A szociális és politikai dimenziók további kutatási teret nyitnak: ide tartozik annak feltárása, hogy a szociális ellátórendszer különböző elemei (önkormányzati fordított jelzálog, szociális bérletlakások, hajléktalanellátás) miként hatnak a különböző piaci szegmensekre; egy progresszív ingatlanadó mérsékelné-e a spekulatív keresletet, és erősítené-e a társadalmi igazságosságot; valamint, hogy a kormányzati beavatkozások milyen módon formálják a lakáspiac dinamizmusát és a lakhatási lehetőségeket. Ezek a kérdések nemcsak a régió sajátosságainak megértéséhez járulhatnak hozzá, hanem nemzetközi összehasonlításban is értékes tanulságokkal szolgálhatnak.

A következő lépések: adatok, érintettek, lehetőségek a döntéshozók számára

A workshop résztvevőinek beszámolója alapján világos, hogy a lakhatási problémát nem lehet pusztán keresletoldali támogatásokkal megoldani. Átfogó megközelítésre van szükség, melynek kialakításához a következőkre van szükség:

- Adatok és átláthatóság: a bankokkal, biztosítótársaságokkal és közműszolgáltatókkal való együttműködés hozzájárulhat a lakásminőség, az energiateljesítmény és az akadálymentesség feltérképezéséhez.
- Politikai innováció: a kormányoknak támogatniuk kell az új kínálatot (terület-használati reformok, önkormányzati ösztönzők, az építőipari munkaerő képzése), valamint a meglévő állomány felújítását az akadálymentesítés és az energiateljesítmény érdekében.
- Hagyatékrendezés és idősebb társadalom: mivel sok idős tulajdonos nem kezd bele ingatlanának felújításába, a hagyatéktervezési szolgáltatások és a pénzügyi termékek összekapcsolhatnák a generációk közötti vagyonátadást a lakásfelújításokkal.
- Társadalmi bevonás: a jövőben kiírásra kerülő pályázatoknak integrálniuk kellene a civil szervezeteket, önkormányzatokat és magánfejlesztőket a szociális bérletlakásmo-dellek, az épületfelújítás és a közösségi alapú megoldások feltárása érdekében.

A jövőbeli szakpolitikák egyik fontos területe az úgynevezett „ezüstkori lakhatás” (silver age housing) fejlesztése lehet.

A jövőbeli szakpolitikák egyik fontos területe az úgynevezett „ezüstkori lakhatás” (silver age housing) fejlesztése lehet – olyan lakóközösségek vagy lakóegységek létrehozása, amelyek azokra a nyugdíjasokra szabottak, akik viszonylag aktívak és önállóak maradnak, de közelebb kívánnak lenni az egészségügyi ellátáshoz és az alapvető szolgáltatásokhoz. Olyan országok, mint az Egyesült Királyság és Kanada, támogatták a magánfejlesztőket ilyen típusú lakások létrehozásában, lehetővé téve az időseknek, hogy idősotthon helyett saját közegükben maradjanak. Ezt a modellt a V4-térségben is lehetne adaptálni, de pénzügyi és kulturális akadályok állnak fenn: egyrészt a lakást a családi vagyon részének tekintik,

másrészt az idősök nehezen hagyják el azt az otthont, ahol évtizedeken át éltek. Ezért minden stratégiának tiszteletben kell tartania ezeket a hagyományokat, miközben sürgető szükség van akadálymentes, energiahatékony és biztonságos lakhatási lehetőségek létrehozására.

Összefoglalás, következtetések

A V4-térség kettős lakhatási kihívással néz szembe: egyrészt rövid távon a migráció okoz nyomást, másrészt hosszabb távon a népesség elöregedéséből, a romló lakásállományból és a megfizethető lakások elégtelen kínálatából fakadó strukturális gyengeségek jelentik a problémát. Az országspecifikus szakpolitikák – amelyek gyakran erősen a keresletoldali támogatásokra épülnek – nem bizonyultak elegendőnek a megfizethetőségi szakadékok áthidalására.

A jövőben a térségnek rendszerszintű megoldásokra van szüksége: kínálati oldali ösztönzőkre, energiahatékony felújításokra, az idősök számára akadálymentes lakhatás biztosítására, valamint a szociális lakhatási keretrendszer megújítására. Az Eurostat (2024a), az OECD lakhatási megfizethetőségi mutatói, valamint az IMF és a BIS elemzései mellett az iparági partnerségek bevonásával a döntéshozók és a kutatók átfogóbb képet kaphatnak a lakáspiac helyzetéről, és olyan beavatkozásokat dolgozhatnak ki, amelyek egyszerre szolgálják a nyugdíjbiztonságot és a társadalmi fenntarthatóságot.

A lakáspiaci kérdések megoldása mellett a visegrádi országok nyugdíjrendszereinek fenntarthatósági problémáit is szükséges kezelni a nyugdíjas életminőség biztonsága érdekében. Az állami szerepvállalás mellett az egyénnek is felelőssége a nyugdíjas életre való felkészülés (anyagi és lakhatási), ugyanakkor a pénzügyi tudatosság alacsony szintje a régióban hozzájárul ahhoz, hogy a háztartások jellemzően nem készülnek fel időskori jövedelm kiesésükre, és nem használják ki az ingatlanvagyonukhoz kapcsolódó pénzügyi lehetőségeket sem. A pénzügyi oktatás fejlesztése, különösen a középkorú és idősebb korosztályok körében, nélkülözhetetlen feltétele a hosszú távú nyugdíjbiztonság erősítésének.

A lakáspiac adózási kérdéseivel kapcsolatos vizsgálatok rámutattak, hogy a helyi ingatlanadó és a bérleti jövedelmek adóztatása kulcsszerepet játszik a lakhatás megfizethetőségének alakulásában, különösen az idősebb, fix jövedelmű háztartások esetében. A kedvezmények – például a korosztályi vagy szociális alapú adómentességek – fontos eszközei lehetnek a lakhatási biztonság fenntartásának. A pénzügyi szektor felelőssége pedig abban jelenik meg, hogy innovatív, kockázatokat mérséklő és társadalmilag fenntartható megoldásokat kínáljon a lakhatási kihívásokra.

A konferencián vizsgált négy tématerület mindegyike az idősödő társadalmak jólétének és pénzügyi stabilitásának alapfeltételeit érinti. A nyugdíjrendszerek fenntarthatósága, a lakáspiac szerkezeti problémái, az adózási ösztönzők és a pénzügyi szektor termékei egyaránt befolyásolják, hogy az időskori lakhatás mint a jóllét és biztonság alappillére mennyire maradhat megfizethető és biztonságos. A visegrádi országok közös kihívása a lakásvagyon jobb pénzügyi hasznosítása, a pénzügyi tudatosság erősítése és az intézményi rendszerek

koordinált fejlesztése. Ezek a tényezők együtt teremthetnek alapot az idősödő társadalmak hosszú távú jóléti fenntarthatóságához.

Beszámolóinkban arra vállalkoztunk, hogy bemutassuk a Budapesti Corvinus Egyetemen 2025. áprilisban tartott nemzetközi konferencia eseményeit, az elhangzott előadásokat, részletezzük a felvetett problémákat. A kutatási program következő workshopjára 2025. szeptember végén került sor Pozsonyban. Itt a négy ország kutatói kifejezetten a jövő szociális lakhatására összpontosítottak, különös tekintettel a meglévő lakásállomány akadálymentességére, energiahatékonyására és ellenálló képességére. A fő témák között szerepelt az üresen álló vagy alulhasznosított lakások azonosítása és bevonása, az integrált szociális lakhatási stratégiák kidolgozása, valamint a magánszektor részvételének ösztönzése a megfizethető lakások biztosításában.

Az eseményt a Visegrádi Alap támogatta (Grant #22430088), a „Lakáspiac és fenntarthatósági kérdések a lakásvagyon dominanciájának fényében a nyugdíjportfóliókban” című projekt keretében.

A projektet Csehország, Magyarország, Lengyelország és Szlovákia kormánya társfinanszírozza a Nemzetközi Visegrádi Alap Visegrádi Támogatásai keretében. Az alap célja a közép-európai fenntartható regionális együttműködés előmozdítása.

The event was supported by the Visegrad Fund. (Grant #22430088, *Housing market & sustainability issues linked to dominance of housing asset in retirement portfolios*)

The project is co-financed by the governments of Czechia, Hungary, Poland and Slovakia through Visegrad Grants from the International Visegrad Fund. The mission of the fund is to advance ideas for sustainable regional cooperation in Central Europe.

HIVATKOZÁSOK

¹Túlszűrt egy háztartás az Eurostat definíciója szerint, ha nincsen elegendő szoba a háztartásban élők számára az alábbi kalkuláció szerint: (i) 1 szoba a háztartásra általában, (ii) egy szoba a (házaspár) számára, (iii) egy szoba minden 18 éven felüli egyedülálló számára, (iv) egy szoba minden 12–17 év közötti 2 azonos nemű gyermek számára, (v) egy szoba minden további gyermek számára, akik nem esnek az előző (iv) kategóriába, és (vi) egy további szoba minden 12 éven aluli 2 gyermek számára.

²A konferencia idején (2025. áprilisban) még nem volt ismert a magyarországi Otthon Start program a 3%-os lakáshitel lehetőséggel.

IRODALOMJEGYZÉK

- BIS (2023). Residential Property Prices Statistics. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/statistics/pp.htm>
- Buchak, G., Jorring, A. (2021). Do Mortgage Lenders Compete Locally? Implications for Credit Access. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3762250>
- Cseh Bankszövetség (2023). Financial Literacy of Czechs 2023, <https://www.cbaonline.cz/articles/financial-literacy-travel-2023>
- Cseh Statisztikai Hivatal (2025). Nyugdíjkiadások https://csu.gov.cz/pensions?pocet=10&start=0&podskupiny=191&razeni=-datumVydani#charts___chart-old-age-pensions
- Eurostat (2024a). Housing in Europe – 2024 edition. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/housing-2024>
- Eurostat. (2024b). Living conditions in Europe – housing https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_housing
- Eurostat (2025a). Housing price statistics - house price index, Statistics explained. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/21589.pdf>
- Eurostat (2025b). House price index (2015 = 100) - annual data, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hpi_a__custom_18802528/default/table
- Eurostat (2025c). Inability to keep home adequately warm, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_mdcs01__custom_14898524/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=4a552b4f-9fd7-414a-b670-16b69828eab4
- Felis, P., Bernardelli, M., Malinowska-Misiąg, E., Makowska, A. & Olejniczak, J. (2025). Land and residential property taxation model. Concept of tax zoning in municipalities. Real Estate Management and Valuation, <https://doi.org/10.2478/remav-2025-0014>
- Hergár Eszter, Kovács Levente, Németh Erzsébet (2024). A pénzügyi kultúra helyzete és fejlődése Magyarországon. Hitelintézet Szemle, 23(1), pp. 5-28.
- IMF (2023). Global Housing Watch: Housing Market Indicators. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Research/housing>
- IMF (2025). Global Debt Database - Household debt, loans and debt securities, https://www.imf.org/external/datamapper/HH_LS@GDD/CZE/HUN/POL/SVK
- KSH (2025). Nyugdíjak, ellátások, járadékok és egyéb járandóságok, sajátjogú nyugdíjak https://www.ksh.hu/stadat_files/szo/hu/szo0033.html
- Kosny, M., Kurach, R., Kuśmierczyk, P. (2023). In state we trust: Evidence from Poland on why we undersave for retirement. Eastern European Economics, 62(2), pp. 1-23.
- Lengyel Statisztikai Hivatal (2024). The situation of older people in Poland in 2023. Warsaw, Białystok, 2024. <https://stat.gov.pl/en/topics/older-people/older-people/the-situation-of-older-people-in-poland-in-2023,1,6.html>
- MNB (2025). Lakáspiaci jelentés. <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/lakaspiaci-jelentes/lakaspiaci-jelentes-2025-majus>
- Németh Erzsébet, Vargha Bálint Tamás, Domokos Kinga (2020). Pénzügyi kultúra. Ki, kiket és mire képeznek? Összehasonlító elemzés 2016-2020. Pénzügyi Szemle, 2020(4), pp. 554-582.
- OECD (2022). Addressing the housing challenges in Central and Eastern Europe https://oecdecoscope.blog/2022/07/21/addressing-the-housing-challenges-in-central-and-eastern-europe/?utm_source=chatgpt.com
- OECD (2024a). Housing Affordability Indicators. OECD Affordable Housing Database. <https://www.oecd.org/housing/data/affordable-housing-database>
- OECD (2024b). Society at a Glance 2024: OECD Social Indicators, https://www.oecd.org/en/publications/society-at-a-glance-2024_918d8db3-en/full-report/life-expectancy_37a61588.html
- OECD (2023). International Survey of Adult Financial Literacy. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-2023-international-survey-of-adult-financial-literacy_56003a32-en/support-materials.html
- Rosíková, M., Karolyová, D., Ratilla, M., Dohnalová, Z., Rejzková, R. (2024). Housing Affordability: A Bibliometric Review. In: Bilgin, M.H., Danis, H., Demir, E., Vale, S. (eds) Eurasian Business and Economics Perspectives. EBES 2023. Eurasian Studies in Business and Economics, vol 29. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62719-4_16
- Szlovák Statisztikai Hivatal (2025). Nyugdíjak, átlagbérek, GDP. https://datacube.statistics.sk/#!/view/en/VBD_SLOVSTAT/so2003rs/v_so2003rs_00_00_00_en
- https://datacube.statistics.sk/#!/view/en/VBD_SK_WIN/np3112qr/v_np3112qr_00_00_00_en
- https://datacube.statistics.sk/#!/view/en/VBD_INTERN/nu0007rs/v_nu0007rs_00_00_00_en

ÉLETUTAK ROVAT

ÉLETÚTINTERJÚ BARTÓK JÁNOSSEL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2019. október 21-én.

ÖSSZEFOGLALÓ

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

Mostani interjúalanyunk Bartók János, aki biztosítói pályafutását az ÁB-AEGON Biztosítónál kezdte 1993-ban. 2007 és 2012 között az AVIVA elnök-vezérigazgatója volt, illetve irányította az AVIVA csoport kelet-európai vállalatait is. 2012 és 2015 között a MetLife és az Ahico elnök-vezérigazgatója, majd 2016-tól az ERGO Biztosító igazgatóságának tagja, 2018-tól pedig a Duna Medical Center vezérigazgatója volt. Jelenleg az UNION Vienna Insurance Group igazgatósági tagja.

SUMMARY

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

The present interview is with János Bartók who started his insurance carrier at ÁB-AEGON Insurance Company in 1993. Between 2007 and 2012, he was Chairman and CEO of AVIVA, and also managed the AVIVA Group's Eastern European companies. Between 2012 and 2015 he was Chairman and CEO of MetLife and Ahico, and from 2016 he was a member of the Board of Directors of ERGO Insurance Company. From 2018, he was CEO of Duna Medical Center. János Bartók is currently a member of the Board of Directors of UNION Vienna Insurance Group.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2025.3-4.102

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.3-4.102>

K: Szeretnénk megkérni, hogy mesélje el az élettörténetét!

BJ: Akkor, amikor arra készültem, hogy felnőtt leszek, egészen biztos voltam abban, hogy amit csinálni fogok, annak köze lesz a természethez, és valami olyan szép dolog fog belőle kikerekedni, amire az egész család büszke lehet. Mivel mindenki a mezőgazdasággal foglalkozott, így az is teljesen természetes volt, hogy én is agráregyetemen kezdtem tanulni. Azt nem vettük számításba, hogy amikor befejeződött az egyetem, akkor éppen a rendszerváltozásnak azt a szakaszát éltük, amikor mindenkire szükség volt, pont agrármérnökökre azonban kevésbé. Így amikor mi befejeztük az egyetemet, akkor az a társaság, akikkel én is végeztem, szerteszét röppent a gazdasági élet különböző területeire. Nagyon sokan a barátaim közül pénzügyetekenél helyezkedtek el, a szektoron belül pedig egészen szerteágazó volt a kép. Volt, aki tőzsdézett, volt, aki banknál dolgozott, és volt olyan is, aki később biztosítóhoz került. Nekem a sors először azt dobta, hogy maradjak az egyetemen tanítani. A Vállalatgazdasági Intézetben maradtam, de nagyon hamar kiderült számomra, hogy azokkal a fiúkkal, akikkel két évvel korábban még teljesen természetes volt, hogy együtt töltjük az estéket, és jól érezzük magunkat, nem fog menni, hogy utána arról beszéljek, elkészítette-e a házi feladatot.

Épült egy mintafarm. Ez, mivel a rendszerváltás idejéről beszélünk, a pezsgés időszaka volt, és egy mintafarmmal kapcsolatban fantasztikus elvárásokat határozott meg az egyetem. Mi mehattunk tehenet lízingelni, meg hígtrágya-eltávolító rendszert vásárolni, vagy traktorláncot tervezni. Nagyon-nagyon érdekes volt, hogy mi mindenbe foghatott bele akkoriban egy fiatal mérnökember. De az is látszott, hogy a családalapítás után ez nem azt fogja nekem nyújtani, amit a család elvárna, anyagilag mindenképpen elképesztően nehéz időszak elé néztünk volna. És megfogalmazódott bennem a gondolat, hogy valami mást kellene kezdeni. Számos állásinterjúra mentem el, amíg egyszer a feleségem talált egy Népszabadság-hirdetést, amiben az akkor frissen felvásárolt Állami Biztosító keresett a vezető-utánpótlás csoportjába embereket. Nem voltak túlságosan bonyolult feltételek. Legyen valamilyen nyelvismerete, legyen egyetemi diplomája, és értsen valamennyire a számítástechnikához. Ezeknek én akkor megfeleltam, de annyira nem akartam komolyan venni, mert nagyon élveztem az akkori munkámat. Még a hétfő délelőttre kitűzött interjút is próbáltam elhalasztani annak reményében, hogy hátha este már azt mondják, hogy nem kell, hogy jöjjenek. De megvártak, majd ki is választottak, és így bekerültem egy vezető-utánpótlás csapatba, ahol gyakorlatilag egy éven keresztül ugyanazt csináltam, mint előtte az egyetemen. Tanultam, vizsgáztam, sok-sok gyakorlati képzéssel, fiókgyakorlatokkal. Jártam kárszakértővel, jártam üzletkötővel, adtunk el együtt biztosításokat. Nagyon érdekes volt maga a képzési program, jelentős része itthon zajlott, de egy idő után lehetőséget

kaptam arra, hogy az Aegon külföldi egységeinél is tanuljak, és nagyjából egy év elteltével pályázhattunk. A pályázat általában valamilyen üzleti fiók területre vonatkozott, pedig mindenki a központba szeretett volna menni az akkori kollégák közül. Én megkaptam a 17. kerületet, és a 17. kerületi fiókban kezdtem el dolgozni. Az akkori csapat egy egészen pici értékesítői csapat volt, akiknek hirtelen extrém nagy területen kellett teljesíteniük ahhoz, hogy a vállalati célok megvalósulhassanak. Ez azért is nagyon izgalmas dolog volt, mert nem értettem még akkor, hogyan kell ténylegesen azokat az üzletkötőket motiválni, akik minden nap találkoznak az ügyfelekkel, akik az értékesítésnek egy másik aspektusát ismerik meg hirtelen, ahhoz képest, mint amiben felnőttek. Hiszen a rendszerváltás az ő életükben is változást jelentett.

Akkor, amikor én egyetemre jártam, protekciós állás volt bekerülni egy biztosítótársasághoz üzletkötőnek. Akkor pedig, amikor elkezdtem dolgozni, már vadászni kellett az üzletkötőket, és a toborzás volt az egyik legnehezebb munkánk. A 17. kerület után a belvárosba kerültem, az ÁB-Aegon 5.-6.-7. kerületi igazgatóságán dolgoztam, és az már gyakorlatilag sokak szerint előrevetítette a jövőmet, mivel a karrieremnek ezen a szakaszán fiókegyesítéssel kellett foglalkoznom. Egy fiókösszevonás keretében a Báthory utcából irányítottuk tovább a három kerület munkáját. Érdekes volt a feladat, hiszen ott már alku-szokkal lehetett dolgozni, de nálunk volt például a BKV összes biztosítása, vagy mondjuk a vadász-felelősségbiztosítások, amik rendkívül sokszínűvé tették ezt az időszakot. Ezek után pedig megkerestek azzal, hogy indul egy új projekt, amely az akkori törvényi változások miatt lesz érdekes a cég számára, hiszen a nyugdíjtörvénnyel kapcsolatosan is új lehetőségek jelentek meg. Nyugdíjpénztárakat lehetett alapítani. Az Aegon is úgy döntött, hogy elindít egy ilyen szervezetet zöldmezős beruházásként. Elindult a nyugdíjalap-kezelő, és én ennek lettem első körben az értékesítésért és marketingért felelős vezérigazgató-helyettese. A későbbiekben pedig, egy idő után, ahogy folyamatosan alakult a szervezet, bekerülve az ún. vállalati divízióba, más vállalati biztosításokkal is lehetett és kellett foglalkozni, például csoportos biztosításokkal. Majd 1999-ben nagyon erős átalakuláson ment át az ÁB-Aegon, akkor alakult meg a divíziós struktúrák, én is az egyik divíziónak a top teamjébe kerültem, majd Hollandiában dolgoztam egy ideig. A nagy változások után pedig már úgy tértem vissza, hogy az Aegon vállalati területért felelős vezérigazgató-helyettese voltam, és az Aegon brandért is feleltem. Ezt követően voltam nem-életbiztosítási vezérigazgató-helyettes, voltam életbiztosítási vezérhelyettes, de az időm egy részét akkor már azzal tölthettem, hogy a legkülönbözőbb kelet-európai országokban nyíló lehetőségeket vizsgálva azokkal a cégekkel tudtam projektszinten foglalkozni, amelyek később vagy megalakultak, vagy bekerültek felvásárlás után az Aegon csoportba.

Ezt csináltam egészen 2007-ig, akkor az Avivához igazoltam, ahol szintén integrációs folyamat zajlott le. Az integráció lényege az volt, hogy a korábban többször nevet és szervezetet váltott céget integrálni kellett a nemzetközi Aviva csoportba, az ottani nemzetközi sztenderdeknek való megfelelést kellett elérni. Egy idő után pedig az Aviva csoporton belül Kelet-Európával foglalkozhattam újra. Ez Lengyelország kivételével az akkori összes

fontos országot jelentette, és a stratégiai cél az volt, hogy egységes irányítás alatt tudjanak működni a kelet-európai egységek. Majd a válságot követő problémák láttán, miután az Aviva is struktúrát váltott, én akkor már az „executive leadership”-nek voltam a tagja, azt a feladatot kaptam, hogy újra egy egységes struktúrából országonként válasszuk le és adjuk el a cégeket. A vevő a MetLife lett, a MetLife pedig úgy döntött, hogy velem akarja folytatni. Ez zajlott egészen 2015-ig, amikor is az Ahico-Aviva-MetLife egyesülés lezárásával hagytam el a céget. Ezt követően az Ergo csoportnál dolgoztam, az Ergo csoport után hagytam el a biztosítási szektort, és a Duna Medical Centernek lettem a vezérigazgatója.

K: Köszönjük. Visszatérnék egy-egy kérdésre, megkérjük, hogy bontsa ki jobban. Az Aegon kapcsán mondott már pár szót a képzésről. Ez milyen személyekhez volt köthető, hogyan zajlott ebben az időszakban?

BJ: Szerintem annak a generációnak, amiben felnőttem, az volt a legnagyobb ajándék, amikor a multinacionális vállalatok megjelentek Magyarországon, és elkezdtek keresni azokat a tehetségeket, akikkel később a vállalat jövőjét el tudták képzelni. Akkor a legtöbben rengeteg energiát fordítottak arra, hogy speciális képzéseket adjanak a jövőbeli munkatársaknak, de az Aegonnak ez a programja több szempontból is különleges volt. Egyrészt nagyon nehéz lenne abban az időszakban olyan programot mondani, amely segíthette volna egyáltalán a biztosítási szektorban való eligazodást. Mi tanultunk biztosításmatematikát, tanultunk biztosításhoz kapcsolódó elméleti kérdéseket, jogot például, de foglalkoztunk ügyvitelszervezéssel, megtanultuk az összes terméket, ami akkor értékesíthető volt a szervezetben belül, és megtanultuk a konkurens termékeket is. Megismertük azt, hogyan működik egy vállalat vállalatként, és hogyan működnek a fiókok vagy az akkor még működő régiók például. Foglalkoztunk a legkülönbözőbb háttértevékenységekkel, például azzal is, hogy az Olivetti számítógépekbe, amik akkor a csúcstechnológiát jelentették, hogyan kell befűzni a papírt akkor, amikor a fiókba megyünk, de azzal is meg tudtunk ismerkedni, hogy a fiókban dolgozóknak mennyire természetes az, hogy egyikük főz mindennap, és a fiók együtt ebédel az ebédszünetben. Egészen más világ volt. És ami még a vállalati kultúráról nagyon sokat elárult, hogy a nemzetközi sztenderdek megfelelő ismereteket is tanultunk. Itt kellett elsajátítanunk azt, hogy miben különbözik, ha egy holland főnök van, ahhoz képest, hogy magyar. Hogyan illik viselkedni egy német tárgyalópartnerrel, hiszen én a vállalati piacon is dolgoztam. Hogyan fog reagálni például egy ázsiai ugyanarra a kezmozdulatra vagy ugyanarra a mondatra, amit egy kelet-európai teljes természetességgel vesz. Valóban sokszínű volt ez a képzés. Azok, akik részt vettek a programban, biztosan emlékeznek arra, hogy nagyon sok belső szakemberrel találkoztunk, olyanokkal, akik a szervezetről, az Aegon sajátos működéséről tartottak nekünk előadásokat, de természetesen a szakterületekről is ők adták a képzést, és rengeteg külső előadót hallgattunk meg. Ami szintén nagyon fontos volt, hogy folyamatosan tréningeztek minket. Ez még az az időszaka volt a képzéseknek, amikor mindenki a tréningben hitt. A coaching fogalma akkor még nem volt ismerős, és még nem is nagyon fordult meg senkinek a fejében, hogy

különbségeket próbáljon megtalálni a tréningek hasznossága között. Reggel beültünk egy tanterembe, megkaptuk a tematikát, és öt nap, egy hét, két hét múlva pedig valamilyen formában számot adtunk arról a tudásról, amit ott el tudtunk sajátítani, később pedig a gyakorlatban tudott ez működni. Egészen különleges része volt ennek a programnak, hogy lehetőségünk adódott arra, hogy külföldön is megnézzük, hogyan működik a vállalat. Így Skóciában láttuk, hogy az akkori leányvállalatunk, a Scottish Equitable hogyan kezel vagyont, vagy a Spaarbeleg hogyan gyűjt tőkét Hollandiában. De voltam New Yorkban, White Plains-ben megnézni, hogy az ottani leányvállalatunk hogyan képzei el bizonyos termékek értékesítését a 90-es években a munkahelyeken.

Annak a generációnak, amiben felnőttem, az volt a legnagyobb ajándék, amikor a multinacionális vállalatok megjelentek Magyarországon.

Később Cedar Rapidsban (Iowa) elvégeztem az értékesítők általános iskoláját, ahol sárga, rózsaszín és kék kabátos úriemberek tartották nekünk az előadásokat, és ez azért volt igazán érdekes, mert ez a kaszton belüli elhelyezkedésüket is jelentette. A csúc süzletkötők a kék kabátosok voltak, és ahhoz el kellett telnie bizonyos időnek, hogy valaki el tudja érni ezt a szintet. Természetesen mindenki vágyott arra, hogy egyszer majd neki is lehet egy ilyen kabátja. Vagy Amerikában a tigris tréningen például megtanulhattuk azt, hogy hogyan lehet lelkesíteni a nyári munkára érkező, ott coach-oknak nevezett testnevelő tanárokat, akik a nyári időszakban szerettek volna fizetésekiegészítéshez jutni. Nálunk dinnyét árultak ebben az időben a tanárok, ott pedig biztosítást értékesítettek. És amikor hazajöttünk, akkor itthon megcsinálhattuk az itteni „Tigris Iskolát”. Úgy emlékszem, nagyjából 150, de lehet, hogy talán 200 olyan értékesítési kurzust is megért ez az időszak, ahol 50-60 üzletkötő egyszerre kapta meg az értékesítés alapjait. Ezeknek a programoknak már az volt a legfontosabb üzenete, hogy gyakorlatot kell tanítani az embereknek, ne csak elméletben sajátítsák el azt, amit tudni kell, hanem kézzel fogható módon próbáljuk meg bemutatni számukra azt, hogy ez valójában mit jelent egy ügyféllel való diskurzus kapcsán, és hogyan lehet átfordítani értékesítésbe. Úgy kell elképzelniük ezeket a programokat, hogy valódi párbeszédet kellett begyakorolni. Mi történik akkor, amikor az ügyfél azt mondja, hogy de nekem nincs pénzem. Én most pontosan azért vagyok itt, hogy elmagyarázzam önnek, hogyan lesz majd pénze akkor, amikor szüksége lesz rá – hangzott el erre az autentikus válasz. És mindaddig, amíg az üzletkötő ezt nem tudta természetesen, hitt elmondani, addig gyakorolni kellett, újabb és újabb programokon keresztül, hogy amikor találkozik ezzel a helyzettel, akkor képes legyen megoldani. Annyira sikeres volt például ez a program, hogy később, amikor a nagy szétválás megtörtént az Aegon és OTP Garancia irányába, akkor ott erre a tigris tréningre alapozva egy saját programot indítottak el, ha jól emlékszem, akkor valahogy a tűzhöz kapcsolódott annak a tréningnek a neve. Az egész biztosítási piac értékesítési hozzáállását meghatározta egy-egy ilyen kurzus. Alapvetően

nagyon pozitív élmény volt, és azt gondolom, hogy azok, akik el tudták végezni, döntő többségében ma is valamilyen pénzintézetben vezető beosztásban dolgoznak.

K: Korábban említette, hogy nem különösebben érdekelte a biztosítás, de amikor lehetőség adódott, jelentkezett a hirdetésre az Aegonnál. Mi keltette fel igazából a kíváncsiságát? Úgy tűnik, hogy most már lelkesen számol be erről az időszakról.

BJ: Az első néhány nap a feleségem miatt történt. Ő alaposan végiggondolta azt, hogy meg fog születni a kisfiunk, és hogyan lehet megélni. Akkor én 18 ezer Ft-os bruttó fizetéssel nem is kerestem rosszul az egyetemen, de kiderült, hogy családot fenntartani és rendes egzisztenciát ebből megteremteni nagyon nehéz. Így nyilvánvaló volt, hogy amikor a tárgyalás során eljutottunk odáig, hogy milyen jövedelemviszonyokat kínál a cég, akkor nem akartam elhinni, hogy egy olyan komoly presztízsű álláshoz képest, mint ami nekem az egyetemen van, egy biztosítótársaság ennyivel többet tud adni. Ha nagyon egyszerűen fogalmazok, a legfontosabb érdeklődési pont az volt, hogy itt tényleg ennyit lehet keresni, és csak utána jött az összes többi szép történet, amit azóta sokkal lelkesebben látok nyilván. De abban az időszakban a megélhetés volt a legfontosabb, a Maslow-piramisnak azon a szintjén voltunk, amikor ez még mindent fölülírt.

K: Addigra, mikor már nehezebben lehetett toborozni az embereket, megváltozott ez? Vagy egyszerűen telítődött a piac? Mi változott addigra, illetve milyen körben toboroztak?

BJ: Ahogy haladt az idő, az anyagi problémákkal küzdő rétegek – ilyenek voltak a tanárok, mérnökök ebben az időben, akik viszonylag nehezen találták meg a hosszú távú jövőképeket – egyre többen helyezkedtek el az FMCG (szerk. Fast-Moving Consumer Goods) vagy a pénzügyi szektor különböző területein. Ebből önmagában adódott az a nehézség, hogy lefölöztünk egy réteget, és sokkal nehezebb volt utána a megfelelő embereket behozni. Az is érdekes problémát jelentett a legtöbbünknek, hogy az ebédloasztalnál vasárnap azért nem arról beszélgettek általában az emberek, hogy milyen nagyszerű dolog lenne, ha egy biztosítótársaságnál helyezkedne el valaki, mert a biztosítók híre kettős volt. Egyrészt ez a furcsa úri huncutság, ami körüllegi még ma is szerintem ezt a szektort, másrészt meg, hogy a biztosító, ha baj van, úgyse fizet. És ezt a kettősséget kell úgy feloldani, hogy közben az ott dolgozók tisztességes emberek, akik becsülettel teszik a dolgukat. Ez nem túl egyszerű. Egyébként meg üzletkötőnek lenni nagyon nehéz szakma. Márpedig a biztosítás értékesítés nélkül nem működik. Ez ma is tökéletesen így van. Emléksünk az ÁB korai reklámjára, ahol az értekezleten elalvó férfiember felriad álmából, mikor zuhan lefelé a Zsigulija, és azt üvölti, hogy „cascót akarok kötni”. A reklámmal ellentétben a valóságban ez nagyon ritkán történt meg. Az értékesítésnek el kell adnia a biztosítást, mert az átlag magyar nem akarja megvenni magától. És ha egy idő után már a tömegeket nagy számban kellett megtalálnunk, akkor egyre nehezebb volt kiképezni őket arra, hogy kellő szakmai tudással felvértezve tudjanak

belemenni ebbe a rendszerbe. És minél többen voltak, akik már egyszer átestek egyfajta csalódáson, annál nehezebb volt újabb embereket találni. Azt gondolom, hogy néhány év alatt olyan volumenben próbáltak a biztosítók és egyéb pénzintézetek értékesítési területekre embereket behozni, hogy az már kontraproduktívvá vált. Persze idetartozik az is, hogy volt egy nagyon nehéz időszakunk, amikor az üzletkötők egy jelentős részének alkalmazotti státuszból kellett vállalkozóvá válnia. Ez logikus következménye volt a társadalombiztosítási és adószabályok változásának, hiszen ha valakinek akkor is kellett fizetni a bért, amikor éppen nem teljesített, akkor ott nem volt más választás, mint hogy a teljesítményhez kötöttek kellett megoldani a javadalmazást. Ez hosszas vitákat jelentett a szövetségben belül is, sok-sok egyeztetést az akkori döntéshozókkal, de a végkifejlet volt a legérdekesebb. A legtöbb biztosítótársaság úgy döntött, hogy alkalmazott üzletkötője már nem lesz, hanem valamilyen társas vagy egyéni vállalkozás keretében foglalkoztatja azokat a partnereket, akik az értékesítést végzik. Ez ma már teljesen bevett gyakorlat, alig van példa az ellenkezőjére. Természetesen akad, de az egyéni értékesítésben, amikor nap mint nap egyéni ügyfeleket kell megkeresni, a legtöbben valamilyen vállalkozás formájában teszik. Ennek megvan a gazdasági logikája, és megvan a jogszabályi háttere is, ami ma már egyértelművé teszi, hogy ez volt a helyes irány. De abban az időszakban nagyon nehezzé tette a toborzást.

Volt egy nagyon nehéz időszakunk, amikor az üzletkötők egy jelentős részének alkalmazotti státuszból kellett vállalkozóvá válnia.

K: Hátulütői azért vannak a vállalkozói formának?

BJ: Természetesen számos hátulütője van, mert az egyik legérdekesebb kérdés az, hogy egy ilyen helyzetben az irányítási jogok és az ahhoz kapcsolódó összes technika megfordul. Míg egy munkaviszonyban természetes, hogy elvárásokat lehet támasztani valakivel szemben, és ha azok teljesülnek, az jó, ha nem teljesülnek, akkor megfelelő szankciókat lehet tenni. Ugyanakkor, ha egy vállalkozói partnernek a szerződésben vállalt kötelezettségeken túl kellene tennie valamit, az már csak a motivációra bízható, ami egy teljesen más, jogviszonyon túli kapcsolatot jelent. Szerintem ez az egyik legfontosabb hátulütője ennek a formának. A másik nagyon komoly hátulütő – ami a biztosítási értékesítők oldalán szokott általában megjelenni – pedig az, hogy elhiszik, hogy napi 2-3 órával lehet kellő megélhetéshez jutni, és ezzel az intenzitással olyan anyagi bázist teremteni, ami bőven elegendő. Márpedig ez ma egyáltalán nem igaz, és szerintem 15 évvel ezelőtt sem volt az, akkor is inkább a szerencsén múlt sok minden. De ha valaki azon szocializálódott, hogy ez ennyire egyszerű, az nem tud sikeres lenni. Ebben a szakmában csak rengeteg munkával lehet bárki sikeres.

K: Úgy tudjuk, hogy már a 17. kerületi fióknál is nagy sikereket ért el. Ez milyen tényezőknek volt köszönhető?

BJ: Nagyon érdekes helyzet volt, mert Budapestnek akkor még 22 kerülete volt, és ez volt a 22. a teljesítménye alapján. Egy év alatt sikerült olyan struktúrát kialakítani ott, ami a középmezőnybe hozta fel ezt az igazgatóságot. Szerintem a legfontosabb választóvonal abból adódott, hogy akkor, amikor én odakerültem, frissen, lelkesen érkezve a képzési programból, mindenféle technikát kipróbálhattam, amit egy éven keresztül tanítottak. És a gárda jelentős része ezt képes volt befogadni. Másrészt a legnagyobb kérdés természetesen abban a pillanatban eldőlt, amikor kiderült, hogy kik a sztárok, és kik az átlagos üzletkötők, mindenkinek szembesülni kellett azzal, hogy mindenkinek vannak sztárallűrjei. Eljön az a pillanat, amikor ezt már nem tűri el egy vezető sem, és akkor az első kérdés, amit el kell dönteni, hogy képes vagyok-e fenntartani az igazgatóságot a sztárok nélkül, vagy valami egészen újat kell lépni. Szerintem abban az időszakban a siker azon múlt, hogy hogyan lehetett lavírozni úgy, hogy minden a belső szabályoknak megfelelően történhessen a szervezeten belül, ugyanakkor a sztárok is jól érezzék magukat, és közben nőjön fel egy olyan generáció a folyamatos toborzás kapcsán, akik, hogy ha valaki kiesik, akkor képes legyen őt helyettesíteni. Mai napig emlékszem, hogy rengeteg bevett dogmával dolgozott a társaság, az asztal közepére a nagy tárgyalóban volt egy füzet kirakva, és az volt az elvárás, hogy abba mindenki írja be, hogy kivel kötött biztosítást. Ennek a logikus alapja az volt, hogy próbálták ellenőrizni, nehogy valaki a másik, ma azt mondanánk, hogy portfóliójában, akkor egyszerűen csak az érdekkörének nevezték, kössön biztosítást. Ez ma már teljesen nonszensz, több okból is. Egyrészt a GDPR miatt elképzelhetetlen, hogy bármilyen ügyfeladatot csak úgy kidobjunk az asztal közepére, hogy abban bárki lapozgasson. Másrészt ma már nem lehetnek olyan területek, amikről az üzletkötők úgy gondolják, hogy az az ő kizárólagos felségterületük. De akkor éppen ezeken a változásokon ment keresztül a szervezet, ami az alkalmazotti lét megjelenését, a protekcióval bekerült üzletkötőt, a nagyon megbecsült és sikeres struktúrában dolgozók harcát jelentette az újonnan érkezőkkel. Véleményem szerint tehát az akkori sikerek titka az volt, hogy ezt az egyensúlyt fönn lehetett tartani, igaz, rengeteg diplomáciai érzék és támogatás kellett hozzá. Másrészt pedig szükség volt természetesen arra, hogy bár akkor én nagyon fiatal vezető voltam, hiszen akkor voltam éppen 26 éves, de eljutni odáig, hogy a sokkal idősebb emberekkel is meg tudjam találni a hangot, hogy valamiféle tisztelet ki tudjon alakulni. Ehhez pedig kellett az a szakmaiság, amit a képzés biztosított, továbbá kellett a megfelelő magabiztosság.

K. A következő időszakban, amikor a belvárosi fiókhoz került, milyen feladatok várták, milyen kihívásokkal kellett szembesülnie?

BJ: A legelső dolog egy nagyon furcsa személyi konfliktusnak a kezelése volt, mert minden összevonás vagy váltás nyilvánvalóan emberi érdekeket sértett, és nekem azzal kellett szembesülnöm, hogy az akkori közvetlen felettesemnek a rokonságából kerültek emberek rosszabb pozícióba, mint ahol korábban voltak, ami nem könnyítette meg a hétköznapi életemet. De

az látszott, hogy az 5.-6.-7. kerület kapcsán egy olyan szervezettel kerültem kapcsolatba, ahol az értékesítés, az ügyfélkiszolgálás és a kárrendezés egyensúlya sokkal inkább az értékesítés irányába mozdult el. Tehát ott már világos volt, hogy az értékesítői csapat fejlesztése a legnagyobb kihívás és egyben a sikerek záloga is. Például a BKV összes szerződését is mi kezeltük, illetve voltak az ún. CSÉB biztosítások, akkoriban a klasszikus CSÉB 80, CSÉB 150 átdolgozások jelentettek speciális feladatot. Itt is viszonylag egyszerű strukturált munkával nagyon sokat tudtak keresni az üzletkötők, amennyiben elfordultak a nagyobb értékű biztosítások irányába, ami ugyanakkor különösen nehéz volt. Erre az időszakra tehető a Szemünk fénye életbiztosítás bevezetése az Aegonnál. A klasszikus életbiztosításokat először az ún. Aranyfonal nevű termék követte, ez egy vegyes életbiztosítás volt, míg a Szemünk fénye egy term-fix kategóriába tartozó termékként jelent meg, és ahogy a neve is utal rá, kifejezetten azt a célt szolgálta, hogy a családok a gyerekek oktatására, későbbi neveltetésére takarékoskodjanak. Egy nagyon más értékesítési üzenetet tartalmazott, már ahol lehetett specializálni. Itt az üzletkötőket arra készítettük fel, hogy a gyerek életkorának függvényében határozzák meg az időtávot – 14, 15, 16 év –, ameddig a biztosítást majd fizetni kell. Bármennyire is furcsán hangzik, de a 90-es évek elején-közepén azt tanítottuk az üzletkötőknek, hogy erre azért van szükség, mert a gyerek oktatása biztos, hogy rengeteg pénzbe fog kerülni. Abban az időben még a tandíj volt a legnagyobb rémisztő erő, és ha majd egyetemre akarják küldeni a gyereket, akkor itt lesz a Szemünk fénye, amiből a tandíjat majd fizetni lehet. Ma már tudjuk, de akkor még keveseknek fordult meg a fejében az, hogy nemcsak a tandíjra kell fedezet, de a lakhatással is foglalkozni kell, illetve az oktatáshoz kapcsolódó járulékos költségek is brutálisan nagyok tudnak lenni. De ez egy másfajta érvrendszer volt, a Szemünk fényéhez kapcsolódó haszonérvelési táblák teljesen új elemeket tartalmaztak, ami széppé tudta tenni a fejlődési lehetőséget abban az időben. Egy-egy ilyen termékbevezetés például, azt gondolom, nagyon különlegessé tette ezt az időszakot.

K: Kik voltak azok a fontos kollégák vagy felettesek, akik meghatározóak voltak az Ön számára abban az időben?

BJ: Az egyik legfontosabb élményem ebben az időszakban mindenképpen azokhoz kapcsolódott, akik oktattak minket, akik a képzésünkkel foglalkoztak. A külsősök közül két ember az, akit mindig szívesen említek meg, Fixler Laci, aki a Qualiforum oktatási struktúráját fogta össze, és rengeteg képzést biztosított nekünk, illetve Gosztonyi Laci és a csapata volt az, aki a kezdetektől fogva azzal foglalkozott, hogy jó úton tudjunk előre haladni. Az akkori kollégák közül Kristóf Ági, aki az oktatásért felelt az ÁB-ban, volt szerintem az egyik legmeghatározóbb személyiség, aki rengeteget küzdött azért, hogy ezek a képzések egyáltalán végig tudjanak menni. És nemcsak a vezetőképzésről beszélek, hanem utána az üzletkötőknek szánt programok is értelmes mederben működjenek, olyan tematikával, ami hasznos tud jelenteni. A külsősök közül szerintem még annak idején Demmler és Tóthként működött egy tréningcég, Tóth Tamás úr még ma is rengeteget tesz a mostani vezetői generáció fejlesztéséért. Voltak továbbá olyan kollégák, akik meghatározó

hatással voltak magára a szervezetre. Ez volt az az időszak, amikor megérkezett hozzánk Kisbenedek Péter, aki az FMCG-ben szerzett tapasztalatainak köszönhetően sok-sok változást generált nálunk. Voltak olyan holland kollégák, akik nálunk kezdték el építeni a karrierjüket. Ilyen volt például Henk Venema, de akit még inkább fontosnak tartok a saját szempontjaim szerint, az Hanno Mijer, aki sokáig a főnököm is volt, és azóta is jó barátságban vagyunk. Ők azok, akik nagyon más szemléletet hoztak ebbe a rendszerbe, és mi nagyon nagy tekintélynek tartottuk őket. Ez főleg azért meglepő, mert egy idő után azért kiderült, hogy gyakorlatilag ők is még csak néhány lépéssel tartottak előttünk a karrierjükben, hiszen Kelet-Európába megérkezve még nem túl erős tapasztalatokkal bírtak a holland anyavállalatnál sem.

K: Tudna pár példát mondani, hogy mi volt az újdonság az ő szemléletükben?

BJ: Én például亨től tanultam meg sok mindent, ő kontrollerként dolgozott. Azt a kultúrát képviselte, hogy ha közeledik egy határidő, amikor el kell készíteni egy anyagot, akkor nem szabad arra várni, hogy tényleg határidőre elkészül, mert az esetek többségében, hacsak nem teszünk valamit azért, hogy meglegyen, akkor úgysem fog megérkezni. De ha napokkal előtte elkezd az érintett területeket végig járni, és érdeklődik afelől, hogy hol tartanak, akkor nagy esély van arra, hogy tartják a határidőt. Ha valahol elakadnak, akkor egy idő után rászoknak arra, hogy kérdezzenek tőle, miközben körbejár az épületben, és így tudja teljesíteni a határidőket. Ez egy olyan 25 éves szabállyá változott az én életemben, amiért azóta is hálás vagyok neki. Lehet, hogy teljesen triviális, de nekem ez „húha” élmény volt, hogy akkor tényleg lehet így csinálni. És hogy őszinte legyek, a csapat többségének, akik az inputokat szállították, nekik is hasonló élményt kellett, hogy jelentsen, mert egy idő után rájöttek, hogy valamit komolyan kérnek tőlük, és azt úgy kell tudni teljesíteni. Vagy ami legalább ennyire izgalmas és tanulságos történet volt: Hanno Mijertől tanultam meg, hogy a kapcsolatokon múlik gyakorlatilag minden. És teljesen mindegy, hogy fáradt a vezető aznap este, hogy nincsen kedve valamit csinálni, hogy a hét végére más programot szervezett, de ha egy olyan meghívást kap, amiből később a cégnek lehetősége vagy haszna lesz, akkor azt el kell fogadni, és mindent félre kell tenni azért, hogy ott megjelenjen. Még akkor is, ha ez odahaza esetleg konfliktusokat jelent, vagy pedig pontosan azért, hogy mindenhol helyt tudjunk állni. Lehet, hogy csak fél vagy háromnegyed órára bukkan fel az ember abban a társaságban, de ezt akkor is kötelességünk megtenni. Mert hogy így lehet a kapcsolatokat építeni, és sosem lehet tudni, hogy ebből majd később mi következik. És ugyanúgy hozzátartozik az is, hogy a vállalati piac elsősorban kölcsönösségekről szól. Annak idején, amikor a Coca-Colával partnerségre léptünk, akkor Henk azt mondta, hogy innentől kezdve a vállalati programokon, amit mi szervezünk, csak Coca-Cola termék lehet. Mert hogyha egyszer az a cég fizet nekünk, és jó az, hogy aegonos biztosítást vásárolt, akkor mi nehogymár a konkurensének a termékét vegyük. Ugyanúgy, amikor még a Budai Hengermalom javában zakatolt, és az ügyfelünkkel vált, akkortól kezdve számomra még magánemberként is fontos volt, hogy

megnéztem a címkét, és megörültem, ha az ő terméküket tudom venni, mert az természetes, hogy ha ők költenek ránk, akkor mi is költsünk rájuk. És ezt még számos formában lehet tovább vinni, az autók kiválasztásánál, a flottánál. Amikor a GM partnerünkkel vált, akkor természetes, hogy figyelembe kellett vennünk, hogy hány Opel-t vásárolunk.

K: Hanno Mijer volt az, aki segítette a karrierjét is, aki mellé került, mint vezető-helyettes. Hogy zajlott ez a folyamat, milyen helyzetből fakadt ez a lehetőség?

BJ: Mi Amerikában is és Hollandiában is voltunk együtt tréningen, ahol azért jobban megismertük egymást a hosszú összezártság alatt. Amikor ő megkapta a lehetőséget arra, hogy elindítson egy zöldmezős beruházást, akkor szüksége volt egy olyan emberre, aki ismeri a hálózatot, aki tudja azt, hogy mi történik az értékesítők körében egy átlagos napon, és hogyan lehet erre rákapcsolódni. Akivel ő is tud kommunikálni, és ez nagyon fontos dolog volt. A 90-es évek elején egyre inkább kiválasztási minimum feltétellel kezdett válni, hogy beszéljenek az emberek angolul, ez akkor még nem volt természetes. Mi később is voltunk Aegon University-n olyan kollégával, aki az alapkifejezéseket is nehezen értette meg, annak ellenére, hogy itthon meg nagyon sikeres volt. Hannónak volt még egy harmadik kritériuma, mégpedig az, hogy megbízhatson abban az emberben, hogy legyen becsületes. Ez egy furcsa anekdotán keresztül kezdett el terjedni a szervezetben. Ebben az időszakban a jövedelmi viszonyok nagyon különbözőek voltak, és a külföldi kollégákról mindenki azt gondolta, hogy ők sokszorosát keresik annak, mint amit a hazaiak. Így az ő elmondásuk alapján az is teljesen természetes volt, hogy ha valahova beültünk inni egy sört, akkor az volt az elvárás, hogy majd ők fizetnek, hiszen ők sokkal jobban keresnek. Ennek ismeretében Hanno Mijer meglepődött azon, hogy van egy társaság, ahol nem az a természetes, hogy mindig ő fizet, mivel abban a kollegiális körben, akikkel mi általában összejártunk, a fizetésben is természetesen egyenrangú felek voltunk. Öneki ez szemet szúrt, és elkezdett több időt tölteni azzal a szűk körrel, ami az én baráti társaságom is volt. És így kialakulhatott egy olyan bizalmi légkör, amely miatt nem kellett attól félni, hogy valami olyan történik, ami az ő jövőbeli karrierjén szégyenfoltot ejthetne azért, mert jogszabályi ismeretek hiánya miatt valami félremegy ebben a struktúrában. Így kerültünk mi össze, és dolgoztunk együtt. Egyébként bármennyire is furcsán hangzik, nem túl hosszú időn keresztül, mert a közvetlen főnök-beosztott viszony egy másfél éves periódus volt, de az elmúlt 25 év alatt is rendszeres a kapcsolatunk, és bár ő most éppen Sidney-ben él a családjával, rendszeresen beszélünk egymással.

K: Ez már a vállalati divíziónál volt? Mi minden tartozott akkoriban a vállalati divízióhoz?

BJ: Az az időszaka volt a cégnek, amikor a brandváltás is már elkezdődött. A hagyományos Állami Biztosító piros pöttye mellé odakerült a logóba egy kék színű négyzet, amit akkor „Aegon kockának” nevezünk, egy panton 300-as kék színnel fémjelzett kocka. Itt minden ellentétes volt. Képzeljék el, hogy a piros és a kék, a köralak és a négy-

zet, teljesen más betűtípusok, de mégis jól elfért egymás mellett ez a két dolog. A vállalat vezetése akkor úgy döntött, hogy induljunk el úgy, hogy az Állami Biztosító brand legyen a lakosság irányában meghatározó brand, míg az Aegon legyen inkább a modernség jegyében a vállalatok irányába mutatott brand, hiszen akkor jelentek meg a multinacionális nagyvállalatok, valószínűleg jobban fogadják el a holland Aegon márkanévét. Tulajdonképpen a márkanév egy részének a piacra helyezése is a mi dolgunk volt, termék szinten idetartoztak először még csak a nyugdíjpénztárból az önkéntes nyugdíjpénztári termék, később már a magánpénztári termék is ebbe a struktúrába került, de itt volt például a csoportos biztosítások és a vállalati vagyonbiztosításoknak egy része is. A vállalati vagyonbiztosítás nem volt sosem az erőssége az Aegonnak. Az AB Generali szétválasztás után a vállalati biztosításokat gyakorlatilag átadtuk egy másik biztosítótársaságnak. Ezt követően nulláról kezdtünk el építkezni, és csak a kis- és közepes vállalatokkal foglalkoztunk. Ez azért volt izgalmas, mert ezekben a rendszerekben – szemben a korábban kialakított fiókrendszerrel, majd a később hozzácsapott külön adminisztrációs központtal, illetve külön ügyfélszolgálati központ struktúrával – minden egy helyen volt. Voltak értékesítők, voltak kockázatelbírálók, voltak kárszakértők és voltak adminisztrátorok is ugyanebben a struktúrában, tehát mindent jól meg lehetett tanulni, és jól kézben lehetett tartani a folyamatokat. Egyik legnagyobb kihívásként az én dolgom volt, hogy szüntessük meg a mezőgazdasági biztosításokat. Amikor erről megszületett a döntés, le kellett ülnöm azokkal a döntő többségében idősödő, vidéki mezőgazdasági háttérrel bíró urakkal, akik egyébként erőteljesen beágyazódtak a szakszervezetbe, és arról beszélni, hogy mi többet nem fogunk eladni ilyen biztosításokat, és az egész portfóliót meg kívánjuk szüntetni. Nekem azok a hetek igen nehéz emléket jelentenek még mindig. De volt egy nagyon mulatságos történet is. Az első ember, akit föl hívtam, hogy beszéljünk, egy vidéki kárszakértő volt, ma mondhatnánk úgy is, hogy influenszer, mivel nagyon nagy befolyással bírt az ottani szervezetre. Úgy döntöttem, hogy a Ráday utcában leülünk egy kávéra, és megbeszéljük, hogyan menjünk tovább. Akkoriban a Ráday utca éppen elkezdett virágozni, tehát a legszebb időszakát élte a kinyíló teraszokkal. Hoztak nekünk egy kávé és a kávé mellé, akkoriban ez még újdonság volt, egy pici üveg pohárban vizet is adtak. Amikor az idősödő úriember ránézett a pici üveg pohárban látszó áttetsző folyadékra, akkor azt mondta, hogy Jánoskám, ilyen korán nem szoktam én még rövidet inni. És tudtuk, hogy persze, hogy szokott rövidet inni ilyen korán reggel, mert az ő életformájához ez hozzátartozik, és nagyon meglepődött, amikor kiderült, hogy csak víz van benne. Szóval kellemes, vicces dolgokkal is színesítettük a dolgot, de nehéz időszak volt például megszüntetni egy teljes üzletágot.

K. Amúgy Ön egyetértett ezzel a döntéssel? Kepecs úrral már készítettünk interjút, és ő erről azt mondta, hogy már régóta szükségesnek érezte, hogy megszűnjön a mezőgazdasági biztosítások értékesítése, de nyilván Önnek más érzelmei is lehettek. Mit gondol a döntésről?

BJ: Az érzelmek és a döntés két különböző dolog. És főleg azért, mert én még aktívan részt vettem a biztosítási csalások előkészítésében egyetemistaként a mezőgazdaságban. Abban az időszakban ugyanis a mezőgazdasági biztosítás része volt az állami dotációnak. Egy állandó mondas a mezőgazdasági kárszakértőkről valahogy úgy hangzott, hogy mivel jöttél, Józsi? A kérdés nyilván arra vonatkozott, hogy most a kombi autójával jött, vagy pedig a sima 1200-es Ladájával, az autentikus válasz viszont az volt, hogy üres csomagtartóval. Amibe a távoztakor, attól függően, hogy melyik téveszhez érkezett, általában bekerült egy fél disznó, vagy néhány tyúk, vagy csak termény, bármi egyéb, amire éppen szüksége volt. Lehet, hogy az, aki majd később ezt az anyagot elemezni fogja, elcsodálkozik rajta, de ez a világ legtermészetesebb dolga volt abban az időszakban. Nyáron az egyetemről odavezényelt hallgatóknak az is természetes volt, hogy kaptunk egy ácskapcsot a kezünkbe, és el kellett indulni a napraforgótáblában, és a napraforgó leveleit csapkodni az ácskapoccsal, imitálni a jégverésnek a nyomát. Vagy a traktoros, ha a búzatáblában alacsonyra engedte a permetezőnek a szórókeretét, akkor a szemeket a kalászból szépen ki lehetett ütögetni vele, és akkor, amikor a kárszakértő megjött, akkor meg lehetett mutatni, hogy mekkora a kártétel. Hiszen a szemek többsége a földön van azon a területen, ahol körbement, a jégverés nyoma ott van az ácskapocs által azon a területen, ahol körbement, mert a kárszakértőt mindig odavitték, ahol megtörtént ez a „káresemény”. És lehet, hogy egy százhektáros táblából összesen fél hektár volt, amit így megmutattak neki, de onnantól kezdve működött a rendszer. Szóval nekem, aki tudtam a másik oldalát, hogyan működik az összefonódás, hogy az esetek többségében ugyanaz, aki az üzletet köti, az lesz, aki majd a kárt is el fogja bírálni, a közgazdasági logikája teljesen természetes volt. Főleg azért, mert ebben az időben én még mindig azt gondoltam, hogy sokkal, de sokkal nehezebb lesz a mezőgazdaság fejlődése Magyarországon, mint korábban volt. És hogy őszinte legyek, ha az elmúlt időszakot nézem, azok az ágazatok, amelyek így kizárásra kerültek ebből a biztosítási termékcsoporthoz, azok valójában nem jutottak túlságosan messzire. És nyilvánvalóan a legfontosabb kérdés minden biztosítás esetében az, hogy mekkora a portfólió, hogy képesek vagyunk-e ezt mérhetően működtetni, a mi portfóliónk erre alkalmatlan volt.

K: A divíziók átalakításáról mi a véleménye? Ezen belül még arra is kíváncsi volnék, hogy említette, hogy a vagyoni, vállalati ágazat sosem volt erőssége az Aegonnak, de mi valahol azt olvastuk, hogy a divíziós átalakulás időszakában túlsúlyt képezett ez az ágazat.

BJ: A divízió belül.

K: Értem. És ez egyfajta felemásságot jelent, ez a felemás súlyelosztás esetleg problémákat is okozott ebben a mátrix rendszerben? Mi a véleménye erről az átalakulásról?

BJ: Három divízióról beszélünk. Két viszonylag kis divízió az Aegon márkanev alatt futott, és a harmadik, a nagyon nagy divízió futott az ÁB márkaneve alatt. Az volt a lakos-

sági divízió. Az Aegonon belül, ami nagyon izgalmas volt, hogy mind az élet divízió, mind pedig a vállalati divízió egy új piacon, szinte nulláról indulva kellett megmutatnia azt, hogy megvan a létjogosultsága. Az élet divízió magában problémákkal küzdött. Az a modern szemlélet, amit ahhoz a struktúrához hozzákapcsoltak, valószínűleg túlságosan hamar érkezett meg a piacra, és számos olyan fix költség terhelte ezt a struktúrát, amivel nem lehetett számolni, amikor elindult. A vállalati divízióval ugyanilyen problémát okozott az, hogy nagyon pici volt a csoportos életbiztosítások volumene, és hiába volt nagyon nagy lendület az önkéntes pénztárakban, az még mindig veszteséges üzletág volt, csak később kezdett el termőre fordulni. Így tehát a vállalati vagyonbiztosítás a vállalati divízió belül valóban lényegesen nagyobb hangsúlyt kapó szervezet volt, és létszámában is viszonylag nagy szervezatként tudott működni, de nagyon sokszor kellett észrevennem, hogy fordítva ültünk a lovon. Itt is előfordult az, hogy a hagyományok tisztelete miatt és azért, hogy ne sértsen érdekeket a vállalat vezetése, bizonyos előnyök megmaradtak olyan szervezeti egységeknél, amelyek már kívül kerültek, és pusztán értékesítéssel kellett volna foglalkozniuk. Azok, akik régióvezetőként dolgoztak a szervezetben, nem nagyon tudták eldönteni, hogy sajátjuként kezelik-e a cég eszközeit, vagy pedig elfogadják, hogy ők most már valóban alkalmazottként, a cég érdekében járnak el. Rengeteg konfliktusunk volt ebből. Ígervényeket tettek olyan szinten, amihez nem volt jogosultságuk. Mivel hozzászórtak valamihez a hosszú évek során, a beidegződések működtek, egy kicsit az uram-bátyámozás is működött ebben a szervezetben. Mindent lehetett az ismerősöknek és rokonoknak, és utána majd elsimítjuk. Úgy gondolom, hogy Kepecs Gábornak az a döntése, hogy új emberek hozott be vezetőként, segítette, hogy nálunk az összefonódás egyáltalán nem létezett már. Nekünk nem számított ebben a struktúrában, hogy korábban, az elmúlt húsz évben ki kinek milyen szívességet tett. Ami az üzleti racionalitás keretén belül működhetett, azt elfogadta ez a csapat, és semmi mást nem tudott befogadni – ez nagyon fontos lépés volt a vállalati vagyon területén. Maradjunk megint az anekdotáknál, amikből jobban meg lehetett érteni az akkori ember gondolkodásmódját. Azt hiszem, hogy akkoriban 306-os céges Peugeot-kat kaptak a kollégák. Az egyikük úgy ítélte meg, hogy olyan teljesítményt tudott már produkálni egy év alatt, hogy neki ezt az autót le kellene cserélni egy 406-os Peugeot-ra, mert az ő presztízséhez abban a körben, ahol mozog, ez a kisközép-kategóriás autó nem illik, úgyhogy egy felsőközép-kategóriás autóra van szüksége. De amikor ezt elővezette nekünk, azt mondta, hogy lehet ugyanaz a szín, mint amiben most ül, hogy a többieknek ne tűnjön fel, hogy neki már nagyobb autója van. Az igazi furcsaság az, hogy azt gondolta, hogy ez tényleg így működik. Leülünk, és azt mondjuk, hogy nekem most cseréljétek autót. Lehet, hogy a 90-es évek elején, közepén, még bárki komolyan hihette ezt, de mire a divíziók kialakultak, abban a struktúrában, amiben működtünk, ez már nem létezett. Nagyon furcsa kettősség volt ebben a szervezetben. A divíziók arra is nagyon jó lehetőséget adtak, hogy egy új vezetői generáció tesztje el tudjon indulni, és láthatóvá váljék az, hogy ki hogyan állja meg a helyét. Amikor később megkaptam a bankdivíziót, az ottani átalakulás is nagyon erős tanulási periódus volt a számomra. Nemcsak azért,

hogyan lehet elindítani egy másik, teljesen új zöldmezős területet, hanem hogy egy más szemlélettel kiválasztott emberanyaggal hogyan lehet együtt dolgozni, akik számára a hívószó egészen más volt. Hiszen ők a banki területre érkeztek, nem pedig biztosítói területre, más motivációkkal, és később hogyan lehet együtt dolgozni velük. Be is bizonyosodott, hogy a jelentős részükkel lehet együtt dolgozni, és azóta is vannak közöttük. Ott van Bodor Péter például, aki a bankdivízióban kezdte, és a mai napig az Aegon vezérhelyetteseként teszi a dolgát. Látszik, hogy lehet ezeken a dolgokon fordítani.

Az a modern szemlélet, amit ahhoz a struktúrához hozzákapcsoltak, valószínűleg túlságosan hamar érkezett meg a piacra.

K: Miért dőlt be ez a divíziós rendszer olyan hamar?

BJ: A hamar mindig relatív kérdés. De szerintem a legfontosabb a vállalati kultúra változása volt ebben. Amikor az látszódt, hogy bizonyos felsővezetők között a konfliktusokat már nem lehet másképpen kezelni, és új szervezetet kell létrehozni, akkor logikus volt számomra az, hogy a divízióknak meg kell szűnniük. De talán a divíziók legnagyobb problémája az elszigeteltségben volt. Hogy jöjjön létre egy vállalatban belül három önálló belső ellenőrzés, három önálló számítástechnikával bíró struktúra, három olyan önálló ügyfélkiszolgálással foglalkozó rendszer, amelyeknek közben együtt kellene működniük. Addig, amíg versenyről van szó, és azt nézzük, hogy melyik az életképebb, addig megvan ennek a logikája. Mikor pedig már letisztult, akkor a mérhető hatékonyság kapcsán a legfontosabb lépés az, hogy ezeket kezdjük el egységesíteni és összevonni.

Mindegyik divíziónak megvoltak azok az előnyei, amit az összes többi számára aztán példaként fel lehetett mutatni. Véleményem szerint a központosítás, ami az ÁB divízióban megtörtént, az ügyfélszolgálat létrehozása Sopronban, a kárközpont kialakítása Szombathelyen és az úgynevezett mini bróker struktúra kialakítása, mindez az értékesítésen belül, nagyon jó megoldások voltak. Nagyon jó kezdeményezés volt, hogy az Aegon élet divízióban egy teljesen új számítástechnikai platformra helyezve, automatikusan kezdjenek el az értékesítők már számítógépet használva ajánlatot felvenni. Balul sült el, de a kezdeményezés önmagában szerintem nagyon hasznos volt, és ma már ez a természetes dolog mindenki számára, hogy így működik. A vállalati divízió belül a key account rendszernek a kialakítása, az, hogy bizonyos ügyfeleket másképpen kell kezelni, a nagyobb ügyfelekre másfajta hangsúlyt kell helyezni, ez szintén olyan módszertan volt, ami addig nem létezett ebben a vállalatban, ma pedig, ha az Aegon hagyományos struktúráját nézzük, akkor valószínűnek tartom, hogy a prémium üzletág is valahol erre a struktúrára épülve kezdett kialakulni. Szóval sok mindent lehetett ebből tanulni, de azért, hogy a mérhető hatékonyság meg tudjon maradni, és utána kialakulhasson egy olyan vállalati menedzsment, amiben már az együttműködő készség magasabb, ahhoz logikusan kellett az, hogy a divíziók megszűnjenek.

K: Ebben az időszakban lettek az Aegonnak nagyobb konkurensei, fejlődött az egész iparág. Hogy látta Ön a versenytársakat? Hogyan alakult az Aegon helyzete akkor?

BJ: A konkurencia az Aegon esetében mindig kettős. Valószínűleg három rétege is van. Az egyik réteg mindenképpen a belső konkurencia. Az Aegonon belül is mindig zajlottak olyan harcok és csaták, amelyek az értékesítőknél a nagyobb befolyással bírók hatalmát jelentették. Volt egy időszak, amikor a régióigazgatók voltak azok, akiknél a hatalom ténylegesen összpontosult, és ők versenyeztek egymással a szervezeten belül. Később aztán a divíziók és a divízióvezetők versenye volt az, amely sok mindent meghatározott. Bennem egészen pontos emlékek vannak arról, amikor az egyik vezérigazgató-helyettes társam és közöttem összesen csak a két asszisztensi szoba volt, ami különbséget jelentett, de ez akkor is három falat és legalább húsz méter távolságot jelentett, telefonon beszélünk egymással, de az ő üvöltése jobban hallatszott a falakon keresztül, mint a telefonon belül. Ezek, ha nem is mindennapos problémákat okoztak, a konkurencia képződése a szervezeten belül mindenképpen megoldandó feladatot jelentett, holott csak arról volt szó, hogy az erőforrásokat ki hogyan használja, és hogyan bocsátja ugyanazokat az erőforrásokat valaki másnak a rendelkezésére. Azok a konkurensek, akik megjelentek a piacon és külső konkurenciát jelentettek, közöttük voltak valódi és nem valódi konkurensek is. A valódi konkurensek esetében, akik üzleti értelemben tényleges konkurenciát és logikus konkurenciát kellett, hogy jelentsenek, azokkal mindig is jó volt figyelni egymást és tanulni az ottani változásokból. Nekem nagyon fontos időszak volt termékfejlesztés szempontjából, amikor az NN, az első unit linked termékekkel megjelent például, vagy amikor az Ahi-cónál megjelentek az első eurós termékek, nézni azt, hogy más hogyan kezeli például az alkuszokat, milyen rendezvényeken milyen motivációs eszközökkel dolgozik. Ez fontos elem volt, és azt gondolom, hogy ebben a körben mindenki világosan látta, hogy vannak olyan felső vezetői a vállalatoknak, akik nagyon jól tudnak egymással együttműködni, ha ez szükséges, nemcsak a MABISZ szintjén, de akár az iparág hosszabb távú érdekeit a MABISZ-on kívül kezelve is. És hát voltak olyan emberek, akik pedig egyszerűen csak folyamatosan a problémát keresve próbálták meg a konkurenciaharcot erősíteni. És itt térnek át arra, ami a nem valódi konkurenciát jelentette, tehát a személyes sértődések és a meg nem értés problematikája, ez ugyanúgy a konkurenciaharcnak egy másfajta képét mutatja, mint amit ténylegesen a piacon, az üzletkötőkkel vagy a termékekkel kapcsolatosan vívtak egymással a kollégák. Szóval ezért gondolom azt, hogy több rétege is van a konkurencia megjelenésének, és ami nagyon fontos volt, hogy egy idő után kialakulhattak ezekben a szervezetekben azok a kapcsolatok, amik segítettek olyan problémák kezelésében, amelyek nem biztos, hogy csak a topmenedzserek szintjén kellett, hogy kezelhetővé váljanak. Nagyon ritkán fordult elő, hogy őszintén tudtak beszélgetni egymással a cégek felső vezetői az üzleti kérdésekről, de az teljesen triviális volt, hogy az Aegonban lévő hatalmas erő és a mögöttünk lévő állomány a Hungáriában, később az Allianzban lévő, elsősorban a vagyoni területen mutatkozó nagy-nagy előny, illetve a Generali Providencia, majdan pedig a Generalivá való egyesülésük után az ott összpontosuló másfajta vállalati

kultúra voltak azok, amik igazán mozgatták előre a piacot egy egységes irányba. Megjelent aztán mellettük az akkoriban egyre nagyobbá váló NN, ami nagyon nagy portfóliót tudott összerakni, és az élet piacon hihetetlenül szép eredményeket tudott produkálni. Ezeknek a szervezeteknek az árnyékában elevickéltek a kis társaságok, ahol ugyanolyan szép élet volt egyébként, mint a nagyoknál, és ott is kiváló szakemberek dolgoztak.

K: Az Aegon régiós terjeszkedéséről beszélhetnénk még egy kicsit.

BJ: Az első nagyon komoly lépés szerintem a szlovák piac volt, amikor a Slovenska Poistovna felvásárlása egyáltalán szóba került. Számomra legalábbis ez volt a 2000-es évek nagy eseménye, és különösen érdekes volt abból a szempontból, hogy egy másik országban megtapasztalhattam azt, ami tíz évvel korábban mi átélünk. Vagyis, hogy az Állami Biztosítót megveszi egy multinacionális nagyvállalat – átülni a másik oldalra, és figyelni ezeket az eseményeket úgy, hogy közben ennek a cégnek a jelentős tulajdonosa akkor már a Penta csoport volt, akinek ebben az időszakban a kassai acélművek és még számos egyéb fölvasárlás kapcsán komoly híruk voltak. Mivel az államnak nagy tulajdonrésze volt benne, az akkori pénzügyminiszter asszonnyal elég sok időt kellett eltöltenünk. Össze kellett rakni egy olyan üzleti tervet, amely igazolja, hogy egy ötmilliós országban az akkori legnagyobb biztosítótársaság Aegon márkanév alatt jól tudna produkálni. Ez nagyon érdekes feladat volt. Azt megtapasztalni, hogy végül is nem az Aegon, hanem az Allianz lett az, aki meg tudta vásárolni ezt a céget, és itt a pletykák szintjén maradva azért, mert az autópárizi fejlesztések Szlovákiában is rendkívül fontosak voltak. Ez is sok mindent tanított meg annak a csapatnak, akik ezen együtt dolgoztak. És utána nekiálltunk egy zöldmezős vállalat összerakásának, tehát mégis lett Aegon Szlovákia. Úgy ücsörögtünk a kollégákkal, hogy a tokaji mindkét feléből, tehát a szlovák oldalon termelt tokaji bort és a magyar oldalon termelt tokajit összekevertük, és betettük egy hordóba – akkor nem mondtuk cuvée-nek – , hogy majd egy megfelelő évfordulón kinyissuk. Ezek nagyon kellemes emlékek számomra, nagyon élveztem azt az időszakot.

A tokaji mindkét feléből, tehát a szlovák oldalon termelt tokaji bort és a magyar oldalon termelt tokajit összekevertük, és betettük egy hordóba, hogy majd egy megfelelő évfordulón kinyissuk.

Az utána következő nagy lépés szerintem a Nationwide volt, Lengyelországban, ami a lengyel piac miatt is érdekes volt, hiszen ott egy több mint 40 milliós piacról beszéltünk már, és az Aegon ilyen nagy ugrást nem nagyon tett az azt megelőző tíz esztendőben. A Nationwide-nak nagyon más volt a portfóliója, mint amit mi korábban megszoktunk, sokkal inkább pénzügyi termékekre, rövidebb távú megtakarításokra fókuszált, és bankbiztosításokon keresztül értékesítésre kialakított szervezete volt, erős banki kapcsolatokkal. Nagyon nagy reményt fűztünk ahhoz, hogy ebből mit lehet kihozni. Izgalmas

feladat volt továbbá számomra, de főleg a hosszú távú jövőm szempontjából meghatározó, a vállalat romániai terjeszkedése. Egy vegyes vállalatot hoztunk létre a Banca Transilvaniával, kolozsvári központtal, csak egy meghatározott termékre fókuszálva. Ez már akkor is izgalmas kezdeményezésnek bizonyult, ráadásul a Banca Transilvaniának akkor holland volt a vezérigazgatója. Az a mentalitás, amit ő képviselt, könnyen érthető volt számunkra, hiszen holland környezetben dolgoztunk folyamatosan. Nagyon élveztem ezt az időszakot is. Ami pedig a piac számára volt fontos üzenet, hogy gyakorlatilag egy magyarországi vállalat profitjából képesek legyünk hosszú távon is működtetni egy kelet-európai régiót, és innen elindítva, nem is a klasszikus modellel, hanem egy sokkal szorosabb kapcsolatrendszer kialakításával tudjon működni. Ez nagyon jó hír volt. Ez már az az időszak, amikor a magyarországi felső vezetők előtt kinyíltak a lehetőségek. Akik itthon már bizonyítottak, mehettek külföldre, és ott is elismert szakemberek tudtak lenni. Ezért is volt fontos az, hogy Magyarországról ez el tudjon indulni. Később pedig, amit Kepecs úrék összeraktak, mint régiót, az példaértékű. Az, hogy ma ennek a régiónak teljesen más a jövőképe, úgy gondolom, hogy a biztosítási szektor változásaiból logikusan következik. Hogy hagyományos termékeket már sokkal kevésbé vásárolnak az emberek, hogy az egész központosított modell struktúra és egy-egy vállalatnak a fókusz, főleg a 2008-as válságot követően, meg tudott változni. Ezekből logikusan következik, hogy ma már más a jövőképe ennek a rendszernek.

K: Hogyan lett vége az aegonos pályafutásának?

BJ: Amikor az a döntés született, hogy Kepecs úr a jövőben elsősorban a jövődöbéli kelet-közép-európai régióra fog fókuszálni, és átalakítja a hazai Aegon vezetését, akkor nagyon sok várakozás volt arra vonatkozóan, hogy a gyakorlatban ez milyen változásokat fog majd jelenteni. Az én szempontomból a legizgalmasabb kérdés az volt, hogy hozzászoktam egyfajta vezetői stílushoz, nyolc éven keresztül én voltam az ő helyettese. Amikor Budapesten tartózkodtunk mind a ketten, akkor minden reggel úgy kezdődött, hogy negyed-fél nyolc körül ittunk egy kávét, megbeszéltük, mi fog történni, mik a legfontosabb eldöntendő dolgok, és aztán indulhatott a nap. Teljesen világos volt a munkamegosztás közöttünk. Amikor Kepecs úr leült velem, és elmondta, hogy hosszabb távon hogyan képzei el az én jövőmet, akkor rögtön a hazamenetelem után felmerült a családban, hogy akarunk-e mi ténylegesen külföldön élni, mit jelent ez a család számára. A fiam akkor 14 éves volt, a lányom 11, a feleségemnek a saját munkája miatt bármilyen megoldás szóba jöhetett volna. Mivel Gábornak megígértem, elmentünk Kolozsvárra, megnéztük, hol tudunk lakást bérelni, hova lehet a gyerekeket iskolába beíratni, egyáltalán, milyen érzésünk van, amikor nem dolgozni jövünk, hanem élni akarunk abban a városban. Egy idő után fel kellett tenni magunknak azt a kérdést, hogy biztosan az-e a legfontosabb, hogy a következő karrierlépésnél kövessük azt az irányvonalat, amit meghatároz a vállalat HR-e számunkra, és úgy menjünk tovább, vagy pedig a magánéleti kérdéseket kell újra elövenni. A fiam kerek-perec közölte, hogy ő itthon szeretne maradni, öneki akkor már

zenekara volt, barátnője, természetesen a kislányunk is rögtön csatlakozott hozzá, hogy milyen jó buli lenne, apáék csak menjenek nyugodtan külföldre, majd ők maradnak. Egy idő után komolyan vettük, hogy tényleg, el kell gondolkoznunk azon, hogy szabad-e a családot egy ilyen kihívás elé állítani. Korábban ebből sosem volt gond. A gyerekek a mai napig táplálkoznak abból, és nagyon hálásak nekünk, hogy külföldi barátai is vannak, azokból a családokból a velük azonos korosztályba tartozó gyerekek, akikkel a munkánk kapcsán megismerkedtünk. A sok-sok külföldi viszony rengeteg előnnyel járt a számukra. De akkor azt mondtuk, hogy a határt valahol meg kell húzni. Közben pedig az Avivától folyamatosan kerestek engem, ők már sokkal hamarabb eldöntötték, hogy szükségük van egy új struktúrára. Amikor felvásárolták a társaságot, akkor gyakorlatilag éppen átalakult az Aviva szervezete. Ebbe került bele a magyar vállalat, és onnantól kezdve kezdtek el multinacionálisan működni, és ehhez egy másfajta vezetésre volt szükség. Én nem akartam elhinni, hogy egy ilyen kicsi vállalatnál, mint az Aviva, ahhoz képest, mint az Aegon, lehet értelmes munkát végezni. Félttem attól, hogy sutba dobok mindent, amit évtizedeken keresztül felépítettem, ahol mindenki ismert engem az Aegon csoporton belül. Nyilván idézőjelbe téve ezt a dolgot, de minden lényeges emberrel személyesen jó viszonyban voltam, a csoport akkori vezetőjével az Aegon University-t együtt jártuk végig, egy szobában laktunk. Nagyon érdekes volt a döntést ilyen aspektusból is megvizsgálni. Amikor találkoztam az Aviva Internationalnak a vezetőjével, még mielőtt a szerződésemet aláírtuk volna, akkor is szóba került, hogy ők komolyan gondolják, hogy én idejövök kelet-európaiként, magyarként, és majd az angolok elfogadják, és rám fogják bízni Kelet-Európát? És ez az úriember – őt Tidjane Thiamnek hívják, és a Prudentialnak egyébként az elnöke most – azt mondta nekem, hogy hát nézz már rám, én francia vagyok, fekete, az iparágon kívülről jöttem, mert hogy McKinsey-s volt előtte, és én viszem az Internationalt. Miért ne hinnéd el, hogy neked itt magyarként ugyanúgy helyed van, és tisztelni fognak? Nekem ez nagyon jó élmény volt. Amikor az Avivához kerültem, jó volt megtapasztalni, hogy úriemberekkel lehet együtt dolgozni, akik még mindig sok mindent egy kézfogással pecsételnek meg, és utána úgy megyünk tovább. Ez nagyon kellemes változás volt. De nagyon sajnáltam az Aegont. Mai napig, ha azon gondolkozom, hogy mit is jelentenek nekem az egyes munkahelyek, akkor azt gondolom, hogy az az időszak, amit az Aegonban töltöttem, az volt a legfontosabb és legszebb időszak az életemben, és nagyon nehéz volt az a döntés. Az Avivához kerülve sok tekintetben a magam ura lettem, egy csomó mintát, amit hoztam az Aegonból, tovább tudtam vinni, és építkezni tudtam az esetleges negatívumokból is.

K: Tudna ezekre példát mondani? A pozitívumokra, amiket magával vitt, és a negatívumokra.

BJ: Az egyik, amit negatívumként éltem meg, az a tisztesség különböző értelmezése. Továbbra is azt gondolom, hogy egy vezetőnek mindig és minden körülmények között vállalnia kell a felelősséget a döntéseiért. Minden egyes mondatnak, minden egyes kije-

lentésnek súlya van, és akkor, amikor egy szervezetet irányítunk, számítanunk kell arra, hogy időről időre lesznek olyan emberek, akik még emlékeznek a három, öt, vagy nyolc évvel azelőtti döntésekre és az ahhoz kapcsolódó üzenetekre. Éppen ezért igyekszem úgy élni az életemet, nyilvánvalóan nem vagyok tökéletes, rengeteget hibáztam és fogok is a jövőben, de tudatosan figyelek arra, hogy hosszú távon is vállalható legyen minden, amit teszek, és ennek a legegyszerűbb módja, ha az igazságot próbálom meg a lehető legegyszerűbben megmutatni. Az üzleti életben az igazságról beszélni nem mindig lehetséges, de akkor inkább nem kell mondani semmit, és úgy is tud működni a dolog. Nagyon fontosnak tartom, hogy nem szabad megkülönböztetni egymástól a kollégákat. Egy szervezeten belül nincsenek VIP vendégek, nincsen VIP szoba, ahol külön kell teríteni a kollégáknak, és a vezérigazgatónak meg a helyetteseknek ott kell elbújni, és csak a különleges vendégekkel tartani a kapcsolatot, hanem ki kell menni a kollégák közé és velük is sok időt eltölteni. Nagyon fontosnak tartom tehát, hogy sikeres vezető akkor tud hosszú távon is megmaradni, ha rendszeresen tartja a kapcsolatot a saját embereivel. Nem szabad elbújni, nem szabad félni attól, ha egy szervezeten belül rendezvényeken esetleg odalépnek az emberhez és kérdeznek, és akkor pedig hozzátartozik az is, hogy emlékezni kell pontosan arra, hogy mit mondtam, és mit fogok a jövőben cselekedni egy-egy ilyen döntésem után.

Nagyon fontosnak tartom, hogy nem szabad megkülönböztetni egymástól a kollégákat.

A nagyon jó dolgok között szerepel az is, hogy a vállalat és a részvényesek pénzével úgy illik gazdálkodni, mintha az a saját pénzünk lenne. Amit például Kepecs Gábortól megtanultam, mint egyik alap döntéshozatali kritériumot, hogy amikor azonnal kell dönteni, akkor nemet kell mondani, mert olyan döntési helyzet nem fordulhat elő, hogy nincsen időm felmérni a döntés összes következményét, csak legyünk túl rajta és haladjunk. És hát természetesen idetartozik az a gondolatmenet is, hogy mindannyiunknak olyan döntéseket kell hoznunk ebben az iparágban, aminek a következményei húsz-huszonöt év múlva lesznek igazán érdekesek, akkor, amikor egy-egy biztosítás lejár, amikor egy káresemény miatt valamit majd elő kell venni a korábbi döntéseinkből. Ez egyszerűen ilyen iparág, és ezzel kell nekünk együtt élni. Fontosnak tartom azt is, hogy a kollégák, akik bekerültek később az Aviva szervezetébe, megtanulhatták azt, hogy protokollok szerint és megfelelően körülhatárolt rendszerekben működünk együtt, nem post-iteken kommunikálunk egymással, vagy csak bemondunk információkat, és az alapján próbálunk meg utána továbbjutni, hanem rendszeresen találkozzanak a döntéshozók, legyenek meg azok a formalitások, amik ahhoz kellenek, hogy utána a döntések számonkérhető döntésekké tudjanak válni. Nagyon élveztem azt az időszakot, amikor ezt a vállalatot át lehetett úgy alakítani, hogy miután már megalapoztuk a cég jövőképét Magyarországon, akkor tényleg a központja lehetett egy kelet-európai struktúrának.

K: Úgy tudjuk, hogy Horváth Bélát követte mint vezető. Ez hogyan adódott, és mit örökölt meg tőle?

BJ: Béla az egyik ikonja ennek az iparágak Magyarországon. Az, amit ő és néhány vezetőtársa produkálni tudott az országban, azt gondolom, mindenképpen példaértékű. Meglátott számos olyan üzleti lehetőséget, amelybe a kockázata miatt sokan nem mertek volna belevágni, de ő ezt jól végig tudta csinálni. És elvitte az Aviva cégét egészen odáig, amíg azzal a háttérrel, mentalitással, vezetői módszertannal, amivel ő dolgozott, ezt meg lehetett tenni. Szerintem a legfontosabb különbség kettőnk között az volt, hogy ő alapítóként és tulajdonosként, saját jól megfontolt érdekeit is figyelembe véve, logikusan vezette ezt a vállalatot, én pedig alkalmazottként kerültem a céghez, akinek a részvényesek érdekeit kellett képviselni. Innentől kezdve más volt az a szemlélet, amivel tovább tudtunk működni. Azokból a kollégákból, akikkel az előző menedzsment együtt tudott dolgozni, a fele megmaradt nekem is, és tudtuk folytatni tovább a munkát. Persze voltak olyanok, akik, amikor megtudták, hogy én kerülök oda, nyilvánvalóan a rossz hírem miatt, hamarabb távoztak a cégtől, és nem akartak már velem együtt dolgozni. Teljesen világos volt a szervezet számára, hogy új időszak következik. Azt pedig az elején nekem kellett világossá tenni, hogy vállaltam valamit, van egy örökségem, abból az örökségből kell tudni építkezni, és senkinek sem kell túlságosan attól tartania, hogy azzal foglalkoznánk, hogy a múltban mi történt. Az a lényeg, hogy a jövőben mit tudunk kihozni abból, ami rendelkezésre áll. Bélával már az átadás-átvétel előtt többször egyeztettünk, mert mielőtte is jól ismertük egymást, túl sok meglepetés, azt gondolom, egyikünket sem ért, és azóta is jó a viszonyunk. Elég gyakran futunk össze, teljesen véletlenül. Hol egy Balaton-parti kávézóban, hol valamelyik parkolóban, és mindig szeretettel üdvözljük egymást.

K: Mire gondol, amikor azt mondja, hogy a rossz híre megelőzte Önt, és sokakat elriasztott?

BJ: Visszatérve az aegonos időszakhoz, nagyom sokan szokták használni ebben az iparágban a Kepecs fiúk kifejezést, ahová azok tartoznak, és engem is odasorolnak, akik Kepecs Gábornál nevelkedtek, ahol a költséghatékonyság, a struktúrában való gondolkodás, a szigorú elemzés a szentháromság, aminek jegyében minden egyes vállalat élén igyekeztem tenni én is a dolgomat. Az Aviva módszertana a növekedés miatt teljesen más volt. Nyilvánvalóan minden vállalatnak vannak olyan fejlődési fázisai, amikor bármit oda lehet dobni, mint a gyeplőt a lovak közé, csak haladjunk előre, és vannak olyan időszakok, amikor konszolidálni kell. Én oda konszolidálni érkeztem, ami jelentette azt is, hogy a korábbi költségek felülvizsgálatra kerültek. Ez volt a rossz hír egyik fele. A másik fele nyilvánvalóan az volt, hogy én olyan struktúrában gondolkodom, ami nem kifejezetten csak az értékesítést tartja elsődlegesnek. Ez már az az időszak volt, amikor a Brokernet nagyon erős szerepet játszott az Aviva életében, és az első pillanattól kezdve hangsúlyoztam, nagyon fontos az, hogy legyen egy ilyen partnere a vállalatnak, de egészségesen csak akkor tudunk együttműködni, ha legalább két másik ág is még fölépül mellé. Azt

a dominanciát, ami akkor az Aviva életében a Brokernet részéről jelen volt, nem lehetett hosszú távon fenntartani, mert félő volt, hogy nem azok irányítják a vállalatot, akiket a részvényesek megbízta ezzel. Azt gondolom, hogy körülbelül ezek voltak azok a dolgok, amik sokak számára gondolatébresztőt jelentettek, és ahogy mondtam, volt, aki addigra már távozott a cégtől, volt, aki még betegállományban volt, és akadt, aki az érkezésem után néhány nappal távozott.

K: A 2007-től kezdődő időszakról beszélünk, ami nem lehetett nagyon könnyű időszak. Milyen gazdaságpolitikai környezet jellemezte ezeket az avivás éveket?

BJ: Én abban a szerencsés helyzetben voltam, hogy akkor sikerült úgy átalakítani például a felügyelő bizottságunkat, hogy együtt dolgozhattam Vértess András, Stumpf István, aztán Bod Péter Ákossal, akik nagyon sokat segítettek abban, hogy jobban értem azt, hogy mi történik és mi történhet a közeli jövőben a szervezetünkkel, és hogyan lesz ránk hatással a gazdasági változások tömege. Éppen ezért mi relatíve jól felkészülten érkeztünk abba az időszakba, amit aztán majd később válságnak neveztek. Mi az Avivában sosem mondtuk ki ezt a szót, mi helyette a „banán” kifejezést használtuk, csak azért, hogy még véletlenül se épüljön be az embereknek a fejébe, hogy itt válság van, és ezért negatív pre-konceptiókkal próbáljanak meg evickélni, amikor az ügyfelekkel találkoznak. Rengeteg ügyfélaláíró volt egyébként, pontosan azért, hogy elmagyarázzuk az ügyfeleknek, hogy mi is történt, és mi várható. Ez egy unit linked kiterjesztéssel bíró szervezet volt abban az időszakban, nagyon sok egzotikus állománnyal, Kína, India túlsúllyal, amik irtózatosan nagyot estek abban a periódusban. Ez nyilvánvalóan mind az értékesítőkre, mind az ügyfelekre komoly kihatással bírt. De számunkra sokkal fontosabb volt az, hogy pontosan tudtuk, hogy ez egyszer véget ér, és utána ennek a szervezetnek egy másik irányt kell vennie, haladnia kell tovább azért, hogy valódi biztosítóként tudjunk működni. Ne csak a rövid pénzek, az egyszeri díjas, rövid távú befektetések jelenjenek meg nálunk, amikből meg lehet élni egy társaságnak, de nem erről szól a biztosítás. Így a szervezet egyik fele azzal foglalkozott, hogy tüzet oltunk, és képesek legyünk túlélni azt az időszakot, az értékesítők megmaradjanak, nekik legyen a kezükben érvényes. A vezetésnek az volt a feladata, hogy rendszeresen legyen jelen közöttük, az estéink úgy teltek, hogy este 6 órakor Győrben egy prezentáció, majd pedig fél 8-kor Tatabányán egy másik rövid prezentáció. És ezt a menetelést hajtottuk végre gyakorlatilag hosszú hónapokon keresztül, hogy az ügyfelek is lássák azt, hogy nem hagytuk magukra őket. A menedzsment, aki figyelte a magyarországi és a kelet-európai eseményeket, egyértelműen azt igazolta vissza, hogy ennek így volt értelme, és az, amit a helyi csapat letett az asztalra, az alapozta meg később, hogy ki tudtuk alakítani az Aviva kelet-európai régióját, és azon belül is a legtöbb kolléga, aki velem együtt dolgozott, vezető pozíciót tudott kapni. Ráadásul jutott nekünk egy másik nehéz feladat is, ugyanis azt a működési modellt, ami a fióktelepekké alakítást jelentette az Avivában, az európai jogszabályoknak tökéletesen megfelelően, először ebben a csapatban kellett végrehajtani. Nagyon mulatságos volt például, amikor Dublinba mentem, az ottani

felügyeletre vizsgázni, előtte napokon keresztül készítettek fel a kollégák, hogy ott miket fognak majd kérdezni, hogy a szakmai képzésem megfeleljen az írószági előírásoknak is, hiszen mi egy ír szervezetté váltunk. Utána pedig, amikor látszott az, hogy az Avivának a saját túlélése miatt számos vállalatnál meg kell válnia, az első kérdésünk Észak-Amerika volt, azután Kanada és Ausztrália következett, és a legvégén, 2010 novemberére eljutottunk odáig, hogy Kelet-Európát is át kell alakítani. Az egy nagyon-nagyon nehéz időszakká vált, amikor itthon titkolózni kellett a kollégák előtt, és mégis irányítani a szervezetet, hogy két évvel később eladhatóvá váljon maga a struktúra.

K: Úgy tudjuk, hogy volt Romániában, Szlovákiában és Csehországban is fiók telephelyük. Még egy kicsit tudná részletezni, hogyan zajlott az együttműködés, és hogyan teljesítettek ezek a vállalatok?

BJ: A legdrámaibb történeteim Romániához kapcsolódnak, mert ott előfordult az, hogy a román felügyelet addig birkózott velünk, amíg végül a Financial Times címlapján jelent meg, hogy én bírságot kaptam a román felügyeletről, és abban részletesen leírták, hogy milyen szabálytalanságokat követett el a cég, amelyek alapján ez megtörténhetett. Egyértelmű pikantériája volt a dolognak, hogy én összesen egy hónapot dolgoztam akkor a szervezetben, és az előző két év problémáit mutatták be. De nyilvánvalóan egy vezető életében vannak olyan helyzetek, amikor egyszerűen csak el kell vinni a balhét, nincsen erre jobb kifejezés. Nagyon mulatságos volt például az, hogy egy költözés során az egyik jogászunk Romániában elveszített kulcsfontosságú dokumentumokat, majd néhány hónap múlva följárnlotta megvételre, mert megtalálta a saját garázsában. De mindezt sikerült menedzselni, és nagyon szép időszakként emlékszem rá. Meg kellett tanulni azt, hogy a csehek nagyon strukturáltan gondolkoznak, nagyon keményen kell velük tárgyalni, de ha valamit megígérnek, akkor az meg is történik. Sokáig tartott eljutni odáig, hogy valamire kezdet adjunk egymásnak, de utána ők azt megcsinálták. A szlovákoknál nagyon fontos volt az, hogy ne toljunk előtérbe magyar embert. A szlovák-magyar nacionalizmus kérdése sokkal élesebb volt ebben az időszakban, mint amire én korábban számítottam, és így lehetett velük jól együttműködni. A román területeken pedig azt volt nagyon furcsa meg tapasztalni, hogy látszólag minden a legnagyobb rendben van, haladunk előre, és csak az utolsó pillanatban derül ki, hogy még egy csomó mindenre időt kell szánni, és újabb és újabb határidőket kellett adni szinte mindenre. Szóval furcsa volt az együttműködés, de látszott, hogy van módszertan arra, hogy hogyan lehet ilyen együttműködési modellt kialakítani, és ha az eladás nem történik meg, akkor szerintem nagyon szép sikertörténetet lehetett volna ebből is kiépíteni.

K: Sikeresség tekintetében hogyan jellemezhetők ezek a külföldi vállalatok?

BJ: Mindegyiknek más a piaca, így nagyon nehéz bármilyen biztosítási szempontú összehasonlítást megtenni. Mert ott, ahol a bankbiztosítás erős – és ilyen volt például a mi esetünkben mondjuk a román piac – a bankbiztosításokra építeni elképesztően

kockázatos, mert személyi összefonódásokon múlt, hogy éppen melyik bank melyik cég termékét adja el. Ahol az egyéni piac rendkívül masszív – ilyen volt például a cseh történet –, és már a kockázati biztosításokat is nagyobb számban adták el, ott nehezen akarták megérteni, hogy a megtakarításokkal is kell foglalkozni, és nagy kockázatokat is le kell fedni. Tehát mindegyiknél más volt a siker kritériuma. Összességében azt gondolom, hogy a kelet-európai régió nagyon jól teljesítő régiója volt az Avivának, viszont egy pazarlóan működő szervezet képét alakítottuk ki magunkról, sok-sok duplikációval a struktúrában, amit szervezeti összevonások és átalakítások során igyekeztünk alakítani. De aztán jött a MetLife, és ez egy másik alapot jelentett számunkra.

K: Említette, hogy volt egy kétéves időszak, amikor már tudta, hogy el fogják adni a céget, de nem lehetett még elmondani. Mesélne erről az időszakról?

BJ: Mivel én az Aviva központi döntéshozó szervezetének a tagja voltam, ezért minden olyan döntésbe is bekapcsolódhattam, ami közvetlenül ezeket a vállalatokat érintette. Így akkor, amikor megszületett a döntés, én abban a furcsa helyzetben találtam magam, hogy még zajlott a kiválasztása az új román vezérigazgatónak, amit én irányítottam, de ez a kiválasztás már olyan irányt kellett, hogy vegyen, hogy ő majd önálló vállalatként és nem a struktúra részeként viszi tovább ezt a vállalatcsoportot, hiszen az értékesítés országonként egyszerűbbnek tűnt, mint hogyha ezt egy egységes rendszerben tesszük meg. Nagyon furcsa volt a csehországi helyzet, ahova egy időre magyar kollégát delegáltunk, utána pedig sikerült fölvenni egy cseh úriembert, aki később az Aegonnál folytatta a pályafutását, amikor eladtuk a MetLife-nak a csehországi érdekeltségünket. Magyarországon meg, ahol nagyon sokan voltak a szervezetben, akiknek régiós feladatuk volt, és innen több funkciót ellátva kellett működniük, ők pedig félinformációkat felcsipegetve próbálták megérteni, hogy ténylegesen mi történik. A vállalati jogász volt az első, aki azt mondta, hogy ő ezt így tovább nem akarja csinálni, érzi, hogy valami nagy változás lesz, és inkább elmegy. Ez is tanulságos történet volt számomra, hogy az alatt az egy hónap alatt, amit még velünk töltött, miután úgy döntött, hogy elmegy a cégtől, egyik pillanatról a másikra hogyan változott meg a kommunikációja, és kezdett el a vezetőknek arról beszélni, hogy majd, amikor titeket eladnak, majd, amikor ti már egy másik rendszer része lesztek, holott néhány nappal korábban ő még első ember volt. Ezek azok az apróságok szerintem, amik nagyon fontos különbségeket jelentenek vezető és vezető között. A mentalitásbeli különbségeket jobban figyelembe kell venni, hogy ha majd egyszer még újra olyan helyzetbe kerülnék, hogy hasonló munkatársat kell keresni, akkor milyen típusú embert kell találni egy-egy ilyen beosztásra. Nagyon érdekes, hogy vannak ebben a szektorban is ún. zsoldosok, akik azért kerülnek be egy szervezetbe, mert megvásárolják tudásukat, és jól megfizetik azt, amit elvárnak tőlük, és vannak azok a jól működő szervezetek, ahol pedig sokkal egyszerűbb integrálni a kollégákat, és nemcsak a pénzért vagy nemcsak a feladatért teszik a dolgukat, hanem azért is, mert valamit sajátjuknak érznek. Egy ilyen ember nem beszélhet sosem úgy a konyhában a vállalatról, hogy majd, amikor veletek ez vagy az lesz,

mert ha ennyi időt eltöltünk egy cégnél, akkor az hosszú időre a sajátunkká kell, hogy váljon utána is. És amikor már szűkebb körben is lehetett erről beszélni, akkor is nyilván először a pénzügyi igazgató volt az, akivel megosztottam, hogy mit tehetünk, utána az operatív igazgatót tudtam bevonni, és így készítettük el hármasban azt az anyagot, amivel aztán megkereshettük a tanácsadókat, és elindulhatott a felvásárlás tényleges folyamata. Izgalmas volt a próbaidőszak, amikor a másik oldalon ültem, mert addig mindig csak hallgattam a prezentációit azoknak a cégeknek, akiket meg akartunk vásárolni. Teljesen más helyzetet jelentett azon az oldalon ülni, ahol nekem kell jó színben bemutatni a saját szervezetemet azért, hogy a lehető legdrágábban vásárolja meg a túloldalon lévő. De például a MetLife esetében az első perctől kezdve voltak szimpatikus emberek, akikkel később megadatott a lehetőség, hogy együtt is tudjak dolgozni. Egyiküket, Szegedi Gábort el tudtam hozni pénzügyi igazgatónak saját magunkhoz. Ők óva intettek attól, hogy ezt a lépést megtegyem, de annyira jó benyomást tett rám a szaktudása és azok a kérdések, amelyeket feltett az akvizíciós tárgyalások során. Tipikusan olyan kérdések voltak, amiket nem szerettem volna megválaszolni, és mégis egyik pillanatról a másikra dobálta elém, és megizzasztott velük. Ez megalapozta, hogy ezzel az emberrel jó lesz majd együtt dolgozni.

K: Amikor a MetLife megvette a céget, akkor a meglévő vezérigazgató helyett Önt választották. Ez hogy történt? Minek volt köszönhető, hogy megnyerte ezt a harcot?

BJ: Érdekes volt a struktúra az első pillanattól kezdve, ugyanis az Aviva önálló zrt.-ként működött Magyarországon, az Ahico szintén önálló zrt.-ként működött, és még nem vitte a MetLife brandet, annak ellenére, hogy a városban már voltak olyan óriásplakátok, amik a MetLife-ot mint brandet hirdették. Az a döntés született, hogy az Ahico vásárolja meg az Aviva Magyarországot. Magyarországon a két vállalatnak nagyon különböző volt a portfóliója és az emberanyaga is. Én Boda Ferencet a 90-es évek elejéről ismertem, amikor az Aegon csoport megvásárolta az Ahico nyugdíjpénztárát, az volt az első üzleti kapcsolatunk. Amikor mi elkezdünk együtt dolgozni, akkor egyáltalán nem volt evidens, hogy egy olyan összevonás történik meg, amelynek az lesz az eredménye, hogy csak egy vezető fogja tovább vinni a cégeket. Amikor eldöntöttük, hogy ők beköltöznek hozzánk a Duna Towerbe, akkor az átalakítási terveket is úgy készítettük el, hogy hol lesz az elnöknek szobája, az egyes munkatársai hol tudnak majd leülni. Ahogy egyeztetünk tovább a tulajdonossal, a MetLife képviselőjével, egyre világosabb volt, hogy ha időt akarunk nyerni, akkor sokkal egyszerűbb az, ha nem túl hosszú időn keresztül futtatjuk párhuzamosan ezt a két struktúrát és a két portfóliót. Szerintem teljesen világos volt, hogy egy nagyon innovatív csapattal dolgoztunk már akkor is az Avivánál. Sok mindent kellett saját magunknak kitalálnunk. Ilyen volt például az előbb már említett Brokernet, akiknek nyilvánvalóan vannak pozitívumai és negatívumai a piaci hatás miatt, de a piac fejlődésének az egyik fontos eleme az innováció kikényszerítése volt. Mi ebben nagyon jó utat tudtunk befutni, jó IT rendszerrel tudtunk működni, a kollégák döntő többsége nagyon szabad szellemiségű volt, ez segíthetett abban, hogy elhiggyék a MetLife döntés-

hozói, hogy jobban lehet építeni az Aviva struktúrára. Talán ez szólhatott mellettünk. Mi sose beszéltünk arról, hogy mi miért történik. Ráadásul akkor, amikor ez a döntés végül kommunikálásra került, mi ugyanazzal a géppel mentünk ki Ferivel Varsóba, és együtt is jöttünk vissza este, csak két külön beszélgetésen vettünk részt. Én a régió vezetőjével arról, hogy hogyan legyen az augusztus utáni időszak, Feri pedig arról, hogy az ő projektjei hogyan fognak majd teljesülni. Nem nagyon elemeztük ki azóta sem, hogy vajon mi lehetett az oka a döntésüknek...

K: Milyen változások jöttek ezután, miután megvette a MetLife a céget?

BJ: Elkezdtünk mindent kicserélni. Ezt a mindent úgy kell érteni, hogy volt egy Aviva sztenderd jelentési struktúra, hozzákapcsolódó folyamatokkal, befektetési rendszerekkel és főkönyvvel, és ezek után, mivel a MetLife gyakorlatilag csak néhány hónappal korábban vásárolta meg az ex-AIG-s biztosítókat, az összes olyan változtatás, amit hosszú távon végre kellett hajtani, nálunk csapódott le. Főkönyvet cseréltünk, befektetési rendszert cseréltünk, elkezdünk Tampába jelenteni minden éjszaka, közben pedig elkezdünk integrálni az ex-Ahico-s portfólió rendszert az Avivánál már működő rendszerbe. Ugyanezt elkezdünk támogatni Szlovákiában, hogy az ottani funkciókat megkaphassák. A frontend rendszert teljes egészében kicseréltük és kinyitottuk, hogy kívülről is csatlakozni lehessen, átalakítottuk a brókeri kapcsolattartást, lecseréltük az összes terméket, mindegyiket kivétel nélkül, és nekiálltunk a Brokernet kapcsolatrendszerrel is teljesen új alapokra helyezni. Szóval gyakorlatilag minden egyik napról a másikra elkezdett változni.

K: És a Brokernet szerepét hogy látja? Hogyan változott? Azt mondta, ezt is átalakították.

BJ: Így van. Ahogy már az Avivával kapcsolatban említettem, az egyik legfontosabb változtatási feladatunk az volt, hogy nagyon jó, ha van egy ilyen erős értékesítési csatorna, de legyen mellette egy saját értékesítési hálózatunk, ami legalább akkora teljesítménnyel bír, és nőjenek fel mellé kis, közepes brókerek, akik szintén a kb. másik egyharmadát tudják produkálni a bevételünknek. Ezt az Aviva időszakában már nagyjából sikerült elérni, a kérdés nyilvánvalóan fontos abból a szempontból, hogy ki melyik aspektusból vizsgálja. Van, aki azt mondja, hogy sikerült lerombolni a Brokernet teljesítményét arra a szintre, hogy a többiekkel azonos szinten legyenek. Én azt gondolom, hogy sikerült felhúzni a többieknek a teljesítményét úgy, hogy kiegyenlítsék a Brokernet csökkenő lendületéből adódó csökkenő teljesítményét is. Ez már az az időszak, amikor a CIG erőteljesen elindult, és sok olyan feltételt, amit a Brokernet szabott, csak a CIG volt hajlandó teljesíteni. Sem az Aviva, sem a MetLife sztenderdjeibe, termékkalkulációba, minimum elvárásokba ez nem tudott már beleférni. Ekkor voltak nagyon komoly egyeztetések a felügyelettel, később a Nemzeti Bankkal arról, hogy mik lehetnek azok a korlátok, amelyek az életbiztosítások, a megtakarítási termékek vagy a nyugdíjbiztosítások kapcsán minimum feltételként kell, hogy megjelenjenek. Amibe nem tudott beleférni már minden korábbi Brokernet-termék

vagy megállapodás sem. És hát nyilvánvalóan az irányváltások, az, hogy a befektetések irányába hogyan mozdult el a Brokernet struktúrája, ez is nagyon fontos kérdés volt a mi életünkben. Én túlságosan kockázatosnak tartottam azt, hogy túl nagy portfóliót kezeljen az a cég, amelyik egyébként a termék értékesítésével is foglalkozik. Ez pontosan ugyanaz a kritérium, mint az előbb említett mezőgazdasági biztosításnál, hogy aki kockázatelbírállóként elbírál, ugyanaz fog majd kárt rendezni. Aki eladja, az ne fektesse be ugyanazt a terméket, és legyenek meg a megfelelő kínai falak fölhúzva ezek közé a folyamatok közé. Ez az átalakítás volt szerintem a legkomolyabb átalakítás, és a MetLife érkezése után az látszott, hogy a Brokernettel a mi kapcsolatunk csak akkor maradhatna fenn, ha fölruánánk ezeket a korábban megállapított alapszabályokat, és lényegesen többet költenénk erre az egy csatornára, akár termék szinten, akár pedig ösztönzői szinten, mint ami elfogadható lett volna. Ezért folyamatosan erodálódott a Brokernet teljesítménye és a kapcsolatunk.

Túlságosan kockázatosnak tartottam azt, hogy túl nagy portfóliót kezeljen az a cég, amelyik a termék értékesítésével is foglalkozik.

K: Ön hogyan érezte magát ebben teljesen új tulajdonosi struktúrában és teljesen más kulturális háttérben?

BJ: Az első néhány hónapban a MetLife felső vezetőinek az volt a kérése, hogy rendszeresen találkozzak más országok vezetőivel és a kelet-közép-európai, illetve az Európa, Middle East, Afrika meetingeken is volt lehetőségem arról beszélni, hogy hogyan működik a mi rendszerünk, mik azok a kulturális és technológiai különbségek a szervezetekben, amikre érdemes odafigyelni, amiket szívesen adunk át másoknak. Nagyon befogadónak tűnt a MetLife ebből a szempontból, és én örülök annak, hogy számos olyan kezdeményezést, amit korábban Magyarországon elindítottunk, átvettek, és más országoknak is kellett használni. Ez mindenképpen biztató és jó volt, de a kérdés alapján is rögtön következik, hogy azért ez nagyon más kulturális környezet volt, mint amihez hozzászoktam. Az Aegonon nevelkedtem, ahol folyamatosan a részévé váltam egy szervezetnek, ahogyan nőttem fel a karrierem során, és eljutottam abba a pozícióba, ami tiszteletet és megbecsülést együtt tudott jelenteni. Amikor átkerültem az Avivához, az előbb úgy fogalmaztam, hogy úriemberekkel kezdtem együtt dolgozni, akikben még az angol biztosítási hagyomány nagyon erősen dolgozott, és ez nagyon-nagyon kellemes időszak volt az életemben. Az amerikai kollégák sok mindent nem tudtak megemésztetni az Aviva által kialakított struktúrákból, rendszerekből, de akár például a hozzá kapcsolódó kompenzációs eltéréseket sem nagyon értették. És egy idő után eljutottunk odáig, hogy az együttműködés a MetLife rendszerében sokkal inkább egy irányító, végrehajtó, és sokkal kevésbé konzultatív funkcióvá kezdett válni, ami nekem nagyon szokatlan volt. Erre egy nagyon eklatáns példát tudok mondani. Amikor Dublinban 2015 februárjában az akkori ír miniszterelnök meghívott minket, hogy felavassa velünk a MetLife új irodáját,

akkor külön félrehívta a csapat egy részét, és elmondta nekünk, hogy mennyire hálás, amiért mi, a kelet-európai vezérigazgatók is ilyen lelkesen támogatjuk, hogy Dublinban új munkahelyek szülessenek. Hiszen ez teljesen triviális, hogy a mi országainkban megszűnő munkahelyek lesznek az áldozatai ennek. Annak ellenére, hogy logikus gondolat volt, és mindenki tudta, benne volt a levegőben, de mégsem az volt az én személyes elvárásom, hogy így kerüljön nyilvánosságra az, hogy hány aktuáriussal lesz majd kevesebb mondjuk a kelet-európai régióban. De ez a folyamat így ment végig. Azt gondolom, hogy az ottani kollégák sokkal katonásabban kezelték a dolgokat, és kevesebb időt hagytak a dolgok megemésztésére, mint ami nekem komfortos lett volna. És érdekes a fiókteleppé alakulás abból a szemszögből is, ahogyan ezt az Avivával elkezdtek. Én magam voltam az élharcosa, hogy ezt vigyük végig, elfogadtatva a helyi felügyelettel, egy olyan ke-retrendszert kialakítva, ahol a helyi önállóság relatíve magas tud még maradni. Az, hogy majd valaki egyszer meg fogja mondani, hogy mit fogtok ti csinálni a fiókban, nagyon disszonáns megközelítés volt számomra.

K: Az előbb említett katonás végrehajtás és az, hogy hagyjunk egyéni teret az egyéni döntéseknek, azért volt fontos az Ön számára, mert a habitusából adódott, vagy inkább a cég szempontjából volt fontos vagy lett volna jó?

BJ: Szerintem ez nem választható ilyen egyszerűen ketté egymástól. Azt gondolom, a habitusomból adódóan nekem mindenképpen szükségem van arra, hogy kellően megtiszteljenek azzal, hogy végig gondoljak dolgokat, és utána, ha megemészttem, és beállok mögé, akkor legyen nyugodt mindenki, azt végig fogom csinálni. Ha meg nem, akkor nélkülem is lehet ezt csinálni. De a cég szempontjából legalább ennyire érdekes ez, hiszen minden egyes vezető akkor, amikor elkezdi összerakni egy vállalatot, stratégiát, koncepciót alakít ki, a mellé embereket is tesz. Nekem kutya kötelességem gondoskodni a saját embereim jövőjéről, a mögöttük lévő családokról, úgy, hogy azt tisztességesen, felkészülten tudjam megtenni. Ha egy vállalat érdeke azt kívánja, hogy át kell szervezni és létszámot kell csökkenteni, ez a világ legtermészetesebb dolga. Ezért képeznek minket, ezért kapjuk a fizetésünket, ezzel együtt kell élnünk. Ezt sokféleképpen lehet csinálni, de a legfontosabb az, hogy részének kell lenni a folyamatnak, ne csak végrehajtó legyen a felső vezető. Ne feledkezzünk meg arról, hogy egy vezérigazgatónak időnként nagyon-nagyon súlyos döntéseket kell meghoznia, és a felelősség, amit vállal, komoly egzisztenciális felelősséget jelent, rá és a körülötte lévő emberekre nézve egyaránt. Igenis joga van eldönteni időnként azt, hogy milyen irányokat szeretne meghatározni a vállalatnak. Ha pedig erről nincsen konzultáció, akkor semminek sincs értelme.

K: Miért jött el végül a cégtől? Valamilyen konkrét történéshez, körülményhez kötődik ez, vagy egyéb okok játszottak szerepet?

BJ: Olyan szakasza volt az életemnek, ami a magánéletemben is nagyon nehéz volt. Haláleset a családban, nagyon nehezen dolgoztuk fel, a lányom akkor végzett, és elköl-

tözött otthonról. Tehát szembesülnünk kellett a feleségemmel, hogy ketten maradunk gyakorlatilag, közben pedig zajlott egy olyan átalakítás a vállalatsoporton belül, ami a fiókteleppé való átalakulásnak a feltételét jelentette, amiben nem mindig mindenben értettünk egyet a közvetlen felettesemmel. Azt gondolom, hogy eljött az a pillanat az én részemről, amikor már olyannyira harcosan képviseltem bizonyos érdekeket, amire, ha a másik oldalon ülök, akkor valószínűleg én is hasonlóképpen reagáltam volna, azaz megfontolom, hogy tudunk-e még mi hosszú távon együtt dolgozni. Ez viszonylag rövid folyamat volt, mert gyakorlatilag másfél hónap alatt jutottunk el odáig, hogy ha nem tudunk jól együttműködni, akkor találjuk meg azt, hogy mi az a határidő és forma, ahogyan jól le tudjuk zárni a közös dolgainkat. A mai napig jóban vagyok az eredeti MetLife-os főnökkel, nagyra tartom, és olyan embernek ismertem meg, akivel tisztességesen lehet együtt dolgozni. Abban az új szervezetben, amelybe 2015 januárjában bekerültem, mint minden kelet-európai vállalat, nem nagyon találtam meg a helyemet és a hangot sem az új kollégákkal. Egy idő után az lett a vége, hogy mindenki számára jobb, ha a vállalat nélkül, én meg a vállalat nélkül folytatjuk tovább a dolgot. És látható, hogy a vállalat azóta is jól működik, tehát azt gondolom, hogy ez helyes döntés volt.

K: Utána mi jött?

BJ: Volt egy időszak, az ún. garden leave period, ami az egyik legfontosabb részt azért jelentette az életemben, mert hosszú idő után otthon voltam, és észrevettem, hogy van egy gyönyörű házunk nagyszerű kerttel, amiben madarak csivitelnek, meg virágoznak a fák májusban. Éveken keresztül én ezt nem láttam. Hogy van egy csodálatos házunk Szárszón, nagyon jó szomszédokkal, akikkel évek óta nem váltottam egyetlen szót sem. Hogy vadászom, de az a terület, ahova ki szoktam járni, az egyik pillanatról a másikra idegenné tudott válni, mert nem töltöttem benne elég időt, és hogy a motoromra is milyen régen ültem rá, tehát volt egy csomó meglepetés, hogy másképpen is lehet élni, mint ahogyan azt korábban gondoltam. És nagyjából úgy másfél hónapig ez fantasztikus euforikus állapot volt, hogy mi mindent lehet csinálni. Azonnal lett hajós vizsgám és minden hasonló dolog. Majd aztán rájöttem, hogy valamit csinálni is kéne, mert túl fiatalnak érzem magam ahhoz, hogy akkor innentől kezdve csak az életet élvezzem. Szerencsére vannak olyan barátaim, akik lefoglaltak, és azonnal találtak nekem olyan megoldásokat, amikkel az eszemet is lehetett használni, és nem ütközött semmiféle korábbi szabályba. Nagyon hálás vagyok azért, hogy a MABISZ-on belül is tudtam tovább tevékenykedni, illetve érdekes volt, hogy azok a feladatok, funkciók, amelyek korábban kínna meg tehernek mutatkoztak, azokba bele tudtam temetkezni. Elkezdtem mentorálni, újra taníthattam az egyetemen, a nemzetközi pénzügy szakosok voltak azok, akik elszenvedhették azt a kinkeservet, hogy én lettem az oktatójuk. Nagyon élveztem ezt az időszakot, és eljutottam odáig, hogy persze, ez színes, kedves és jó dolog, de hiányzik az állandó rutin. Hiányzik az, hogy reggel felkelek, és tudom, hogy pontosan mit fogok csinálni. Hozzá tartozik ehhez, hogy annak ellenére, hogy annak idején a feleségemmel azt gondoltuk, hogy ez a lehető legjobb dolog, ami velünk

történik, hogy most akkor újra együtt leszünk, és milyen nagyszerű lesz, hogy egy csomó dolgot együtt csinálhatunk, rá kellett jönnünk, hogy ha közel 25 éven keresztül csak a szabadidőnknek azt a részét, a tervezett részét töltöttük együtt, amit jó előre kialakítottunk magunknak, akkor az, hogy minden reggel együtt kávézunk, együtt indul a nap, és együtt fejeződik be, ezt meg kell tanulni. Mert így mi nem élünk. És nem az történt, hogy én akkor a reptérről megjövök majd 11 órakor, ő pedig lehet, hogy reggel már elmegy dolgozni, mire én fölébredek, hanem eszerint a rutin szerint élünk. Ez nagy kihívás volt. Szóval sok mindent újra kellett tervezni ebben az időszakban.

K: A MABISZ-nál milyen funkciót töltött be?

BJ: A MABISZ-nak van egy önálló egysége, egy elkülönített szervezeti egység, ami gépjármű-biztosításokkal, elsősorban a kötelező gépjármű-biztosítással kapcsolatos feladatokkal foglalkozik, és ennek az irányító testületében dolgoztam.

K: Ezután került az Ergo biztosítóhoz. Ez hogy történt, ott milyen feladatai voltak?

BJ: Izgalmas az a kérdés is, hogy mi az, ami megragadott ebben a feladatban, mert nagyon szépen és jól pengették meg a húrokat. Akkor, amikor először megkerestek, hogy az Ergóhoz egy érdekes feladatra keresnének engem, azonnal ajánlottam három másik embert magam helyett, hogy kit keressenek meg, és hogy engem ez abszolút nem érdekel. Majd olyan kitartóan kerestek, nagyjából ugyanazt éltem át, mint az Avivánál egyébként, hogy egy idő után azt mondtam, hogy na jó, rendben, én most éppen a Balatonra tartok, és ha az osztrák úriember hajlandó velem találkozni útközben, akkor semmi gond, fussunk össze egy kávéra. Hajlandó volt találkozni, és olyan érdekes dolgokat mondott, amikre azt mondtam, hogy jó, legközelebb már nyakkendőt is kötök, és találkozzunk más körülmények között. Amikor Bécsben a felügyelő bizottság interjúztatott, akkor értettem meg, hogy mennyire komolyan gondolják azt, hogy az utolsó pillanatban még valamit tenni lehet és kell a biztosítóért, amelyik pusztán bankbiztosításra specializálódott. A Volksbank, UniCredit Bank kettősségére épülő szervezetről volt szó, a vállalat a Viktória és az Ergo egyesüléséből jött létre, ami három céget jelentett akkor Magyarországon. Ha nem történik valami ezekkel a cégekkel, akkor a piac változása, illetve a szerződéses kötelek átalakulása miatt ennek nagyon súlyos következményei lehetnek. Úgyhogy én elvállaltam, hogy megismerve a kelet-európai történetet, látva azt, hogyan működik a szlovák, a román, a horvát vállalat, kezdjünk el azzal foglalkozni, hogy mi történik akkor, ha nem lesz bankbiztosítás esetleg ezek mögött a szervezetek mögött. Különös pikantériája volt a dolognak, hogy miután már megengedték, hogy az emberekről is megtudjak dolgokat, kiderült, hogy az akkori román vezérigazgatót én nagyon jól ismerem az avivás múltamból, még én vettem fel a céghez. Az Ergo pénzügyi területén dolgozott több olyan kolléga, akiket szintén jól ismertem a múltamból adódóan. Találkoztam ex-aegonosokkal ebben a szervezetben, tehát nem teljesen idegenként érkeztem meg. Az időzítés viszont nagyon izgalmas volt, mert a stratégiát összerakni és villámgyorsan elfogadtatni egyáltalán nem volt probléma.

Gyakorlatilag másfél hónap alatt sikerült úgy végiggondolni, hogy azt mondta a felügyelő bizottság, hogy ezzel lehet tovább működni, és csináljuk, 100 százalékkal haladjunk előre. De közben a háttérben már zajlottak olyan egyeztetések, ami intő jel volt számunkra, hogy esetleg nem minden a szerint a rend szerint fog működni, amit előrevetítettünk. Nagyon hamar kiderült az, hogy az UniCredittel nem lehet olyan feltételekkel megállapodni, amit az UniCredit szeretett volna, és innentől kezdve gyakorlatilag az életmentés volt a legfontosabb feladat ahelyett, hogy a stratégiát nagyon következetesen vittük volna végig. De közben nagyon sok érdekes dolgot itt is ki lehetett próbálni, és a magyarországi és uniós jogszabályi változások egy jelentős része itt ért engem, amit még végig lehetett csinálni a kollégákkal. De látszott, hogy a vég teljesen egyértelmű, egy értékesítési csatornára fölfűzve a teljes struktúrát, nem lehet hosszú távon működtetni a vállalatot, és ennek az eredménye, hogy ma már gyakorlatilag a vállalat el is tűnik lassan a piacról.

Ez legalább annyira biztosítás, mint amennyire gyógyítás, és ha ezt nem egy biztosítós csinálja, az sokkal bonyolultabb.

K: Melyik volt az a pont, amikor eljött a cégtől?

BJ: Úgy tűnik egyébként most, ahogy az elmúlt karrierlépcsőkről is beszéltem, hogy mindig van valami, ami egyfajta lökést ad, valaki elkezd győzködni arról, hogy ez jó megoldás lehetne. Épphogy az Ergóhoz kerültem, felhívott egy fejedámsz azzal, hogy a Duna Medical Center csoport vezetőt keres, és erről érdemes lenne beszélgetni. De egyrészt mivel akkor kerültem az Ergóhoz, másrészt pedig a biztosítási szektorban éreztem magam komfortosan, nem nagyon foglalkoztam ezzel a dologgal. Mindaddig, amíg már a harmadik-negyedik telefonhívás után pont volt annyi időm, hogy vezetés közben meghallgattam, hogy mire is gondolnak, mit szeretnének. És leesett, hogy ez legalább annyira biztosítás, mint amennyire gyógyítás, és ha ezt nem egy biztosítós csinálja, az sokkal bonyolultabb, és egyébként a csoporton belül nagyon izgalmas cégek vannak, amelyekkel érdemes foglalkozni. Rájöttem arra, hogy ennek a legnagyobb kihívása pontosan ugyanabban van, ami az előnyét jelenti, hogy rengeteg szabadságot adhat egy multinacionális vállalat struktúrájához képest, ha magánbefektetők kezdenek el valamit működtetni. Ugyanakkor ellenérvként került elő, hogy a magánbefektető az egyik pillanatról a másikra tud dönten, és lehet egy gyors döntés előnyös, de lehet akár nehezen emészthető. Szóval elég sokat mérlegeltem, hogy ez jó-e vagy sem, és amikor már látszott, hogy az eredeti elképzelés, ami miatt én az Ergót választottam, nem fog működni, akkor leültem a cég tulajdonosaival egyeztetni, és végül úgy döntöttem, hogy ez járható út lehet, ami működik. Izgalmas volt az az időszak, amikor be kellett jelentenem, hiszen határozott tartamú szerződése volt, hogy vajon hogyan fognak reagálni majd az Ergónál, de mivel lélektanilag pontosan ez volt az az időszak, amikor már világossá vált, hogy a korábbi elképzeléseket nem lehet tartani, és azok a feladatok, amelyek számomra izgalmasak voltak, megszűntek, így viszonylag gyorsan sikerült megállapodnunk.

K: Szívesen beszélnék még Önnek olyan témákról, ami nem szakmai, hanem személyes, például a hobbjáról. Szívesen meghallgatjuk, hogy most egy magánkórháznál dolgozik, ami mögött nyilván vannak kapcsolatok biztosítókkal. Ez hogyan néz ki az Ön szemszögéből?

BJ: Mivel szerencsére ebben az iparágban töltöttem el viszonylag hosszú időt, nem nagyon tudnék olyan kollégát említeni, akit ha felhívok, akkor ne szánna rám öt-hat perc időt, hogy igyunk egy kávét, és megbeszéljük az ügyes-bajos dolgainkat. Ez olyan előnyt jelenthet egy magánkórház indulásánál, amit a tulajdonosok is nagyon hamar felmértek. És ez a gyakorlatban is így működik, tehát egy magánegészségügyre épülő struktúra csak akkor tud jól működni, ha mögötte hatékonyan működnek a biztosítótársaságok. Ma Magyarországon ez még nem így van. A magyarországi magánegészségügyhöz kapcsolódó biztosítási termékek még gyerekcipőben járnak, az összegbiztosítás az, ami a legfontosabb elemet tudja jelenteni. Ebből nyilvánvalóan lehet vásárolni, de ettől még nem fog szárnyalni ez a piac. Nagyon fontos lenne az, hogy sokkal több egyéni egészségbiztosítás kerüljön eladásra, amihez pedig az értékesítők ösztönzésében kell elsősorban gondolkodni. És mivel a mi kórházunk már túljutott azon a fejlődési fázison, hogy mindent a járóbeteg funkciókból kell megoldani, mi már nagyon erőteljesen fekvőbeteg fókuszúak vagyunk. Számunkra különösen fontos az, hogy legyenek olyan biztosítási termékek, amelyek a bonyolultabb beavatkozásokat is finanszírozzák. Örülök annak, hogy a kollégáim ezen nem nagyon vitatkoznak, de az meg nagyon nehezen emészthető számomra, hogy mégsem indul egy olyan folyamat, amiben valamilyen cég vállalná a kockázatát, és azt mondaná, hogy nem megvárom, amíg a többiek megégetik magukat, és majd utána abból a tapasztalatból fogok kiindulni, hanem beleállna erőteljesebben ebbe a folyamatba. Van néhány olyan cég, amelyik kínál ilyen termékeket, nekünk a bevételünknek ma már kb. az egyharmada a biztosítói bevételből származik.

K: Hogy látja az állami egészségbiztosítás és a magán-egészségbiztosítás viszonyát Magyarországon?

BJ: A vidék és Budapest két különböző történet. Ha Budapestről beszélünk, akkor nagyjából négy millió ember az agglomerációval együtt, akiknek az ellátásáról gondoskodni kell, és koncentráltan, jó információbázisra alapozva, viszonylag könnyen elérhetik az itt nyújtott szolgáltatásokat. Így különösen fontos az, hogy Budapesten valamilyen megoldásnak lennie kell, mindaddig, amíg a központi kórházak fel nem épülnek. Ebben lehet szerepe a magán-ellátóintézményeknek. Ma van olyan statisztika, ami arról beszél, hogy nagyjából 45 ezer ember dolgozik a magánellátásban összesen az országban, és közel 20 ezer olyan vállalkozás van, amely a magánegészségügyre épül. De ezekben benne vannak a lakásrendelők. A nagy intézmények, ilyen például a Duna Medical Center, teljesen tisztességesen, az összes jogszabályt követve végzik a munkájukat, minden számlára történik, minden transzparens, nekünk a bérleti díjunkt ugyanúgy áfával kell megfizetnünk, mint ahogyan az orvosok elszámolását hiteles jegyzőkönyvek alapján végezzük el. Így

számunkra teljesen triviális az, hogy akkor lesz egészséges verseny, ha mindenki mástól ugyanezt követelik meg. Nem tudunk úgy versenyezni, ha közben valaki más elmegy egy orvoshoz, és ott gyakorlatilag számla nélkül is megkaphatja a nálunk elérhető szolgáltatáshoz közel azonos minőségű ellátást. Az államnak megérné, hogy kössön egy olyan megállapodást magán-ellátóintézmények nagyobb tömegével, amely bizonyos mértékig finanszírozza az állami ellátó rendszerből a beavatkozásokat. Ha valakinek van egy saját egészségbiztosítása, vagy hajlandó saját zsebből fizetni a különbözetet, akkor végezze el ugyanezt a beavatkozást egy magánintézményben. Ne álljon sorba esetleg, vagy legyen jobb a hotelszolgáltatása, ha azt szeretné, laparoszkóppal végezzék el a beavatkozást, és ne a hosszú szikenyomot kelljen utána kezeltetni. Ha kinyílna úgy a lehetőség, hogy ezt lehetne valóban alkalmazni, azt gondolom, ez nagy lökést adna a piacnak, és akkor megindulna az egészségbiztosítás is. Mi a járóbeteg-kapacitásunkat gyakorlatilag csúcsra járattuk, nagyjából 100 ezer esetet látunk el most évente, és egy hónapban 150-160 komoly műtéti beavatkozást is végzünk. Amint a kórházat megnyitjuk, akkor 130 ágyunk lesz, és lesz saját intenzív osztályunk. Ez például nagyon komoly betegbiztonsági feltétel, javulást jelentene bármelyik más magán-ellátóintézménnyel összehasonlítva, viszont ugyanennyire komoly költségigényt is jelent a vállalatnak. Így például számunkra fontos az, hogy minden egyes szerződésünkhöz kapcsolódjon egy intenzív ellátási rész, amikor a páciens tudja azt, hogy ha bármilyen szövődmény miatt intenzív osztályra kell kerülnie, akkor arra van fedezete, és nem saját zsebből kell kifizetnie. Ezek például azok az elemek, amelyek nagyon gyorsan meg fognak jelenni a magán-ellátórendszerben is. De anélkül, hogy komoly kooperáció alakulna ki az állami ellátó és a magánintézmények között, nagyon nehéz elképzelni, hogy a magánpiac meg tudjon lódulni. Az állami ellátórendszerben dolgozók sokszor mondják, hogy ők teszik rendbe mindazt, amit elrontanak a magán-ellátásban, ennek megvan a természetes alapja, hiszen gyakorta kell áthelyezni páciens egy magánintézményből az államiba, hogy ott például intenzív ellátásban részesüljön. De visszafelé legalább ennyire fontos, hogy sokszor jönnek magán-ellátóintézménybe a páciensek azzal, hogy az államiban már nem tudtak vele mit kezdeni, és próbáljuk meg megtalálni a megoldást. Ez önmagában mutatja, hogy a kölcsönösség elvén tud csak működni ez a két rendszer. Párhuzamosan, egymás mellett, és nem egymás ellen küzdve.

Köszönjük a beszélgetést!

Szerkesztő megjegyzése:

Bartók János a beszélgetés felvétele óta újra elhelyezkedett a biztosítási szektorban, jelenleg az UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt. igazgatósági tagja.

MÚLTUNK EMLÉKEI ROVAT

EGY MAGYAR TALÁL MÁNY ÉS A FELTALÁLÓ – A POGGYÁSZBIZTOSÍTÁS ÉS CSERKUTI ENGEL MIKSA

Horváth Gyula – Tamás Gábor

1905-ben egy magyar utas állt a luzerni pályaudvaron. Akkoriban természetesen még gőzmozdonyok húzták a szerelvényeket. Egy ilyenből kicsapott egy szikra, amely felgyújtotta az utazó poggyászát. A – vélhetően felháborodott – utas kártérítést kért a vasúttársaságtól, akik azonban megtagadták a kérést. Az utas megkérdezett más társaságokat is, de mindenütt az volt a válasz, hogy ilyenkor nem jár kártérítés, ez egy vis maior.¹ Hősünk, lévén tapasztalt, akkor már 48 éves üzletember, meglátta a piaci rést, és megalapította Budapesten Európa első poggyászbiztosítóját. Ez a történet elsőre úgy tűnhet, mint egy szokásos mese, miszerint sok mindent magyar ember talált ki, csak erről a világnak nem akar tudomást venni. Esetünk azonban ebből a szempontból más. Ha a történet nem is igazolható, de 1907-ben főszereplője, cserkuti Engel Miksa valóban megalapította Európa első poggyászbiztosítóját. Idegen nyelvű honlapokon Max von Engelként találjuk meg a nevét.

Engel Miksa 1857-ben született Pécsen, egy sapkakészítő fiaként.² Középiskolai tanulmányait Pécsen végezte. Későbbi karrierjét tekintve ironikus, hogy másodikban éppen számtanból és földrajzból volt a legrosszabb jegye,³ igaz hatodikra már jeles tanuló lett.⁴ Az iskola után az akkor Magyarországhoz tartozó Fiuméba ment, ahol fakereskedéssel foglalkozott.⁵ 1885-ben még egy szabadalmát is bejegyezték (unokatestvérével, Engel Sándorral közösen): „folyadékos edények készítése sajátoszerű preparált fákból”.⁶ Nagy siker nem lehetett, mert egy év után már nem hosszabbították meg az érvényességét.⁷ Kereskedelmi kapcsolatai messzire nyúlhattak, amit jelez, hogy Ferenc József ebben az évben hozzájárult ahhoz, hogy a perzsa királyi nap- és oroszánrend aranyérmét elfogadhassa és viselhesse.⁸ A következő évben a miniszterelnök azt is megengedte, hogy a magyar címet használhassa.⁹ 1885-ben részt vett a helyi Hitelbank megalapításában, amelyhez a Magyar Általános Hitelbank adott tőkét. 1889-ig a Bank igazgatóságának tagja volt.

Ekkor vélhetően felszámolta fiumei érdekeltségeit (a fakereskedő cég már 1887-ben megszűnt), és földbirtokossá vált. 1892-ben megvette a felső- és alsóatraki birtokot (ma Horné a Dolné Otrokovce – Szlovákia) 425 ezer forintért.¹⁰ Jelenértékben ez az összeg ma mintegy 2,3 milliárd forint. Ez a lépés valószínűleg összefüggött azzal, hogy 1889-ben elvette Brachfeld Arnold volt hadseregszállító és ingatlantulajdonos özvegy lányát, Caesarinét, és apósa egyik házába költöztek, a mai Bajcsy-Zsilinszky út 24.-be. A házasság nem volt zökkenőmentes. 1899-ben az apa-háziúr és lánya viszonya annyira elmergesedett, hogy az előbbi ki akarta tenni a házaspárt a házból. A pert az após elvesztette,¹¹ Engel Miksa még 1906-ban is ugyanabban a házban lakott. Az após 1908-ban halt meg.¹² A hagyaték körül azután kisebb vihar kerekedett, mivel a halott irodájának széfjében

Európai Áru- és Podgyászbiztosító részvény 100 pengő 1926



Forrás: <https://www.vatera.hu/europai-ar-és-podgyaszbiztosito-reszveny-100-pengo-1926-3476837921.html>

a várt nagyszegű pénz helyett csak egy aranyórát és egy láncot találtak. A korabeli újságok – igaz óvatosan – összefüggésbe hozták ezt az akkor zajló válóperrel.¹³ Ez utóbbi sem ment simán, a tanúskodó alkalmazottakat később perbe fogták hamis tanúzás miatt.

Engel több részvénytársaságba is beszállt részvényesként, ebből talán legfontosabb az Újlaki tégl- és mészegető részvénytársulat volt, amelynek a mai Bécsi út–Nagyszombat utca kereszteződésénél volt a telephelye. Ebben 1894-től haláláig igazgatósági tag maradt. De ott volt az épületgépészettel foglalkozó Zellerin Mátyás-féle gyári részvénytársaság és az Unió magyar általános foszformentes gyufagyár¹⁴ vezetésében is.

1895-ben a királytól „cserkuti” előnévvel magyar nemességet kapott. Bár akkoriban sokan megtették, ő ekkor sem keresztelekedett ki, hanem megmaradt ősei izraelita hitén. Ugyanebben az évben aztán megtalálta azt az üzletet, ahol képességeit leginkább

kibontakoztathatta, a biztosítást. A Foncière biztosító igazgatósági tagja lett.¹⁵ Az 1905-ös luzerni esemény hatására pedig 1907-ben a Münchener Rückel együttműködésben megalapította az Európai Utipodgyász-biztosító (sic!) Részvénytársaságot,¹⁶ de közben megtartotta vezető pozícióját a Foncière-ben is. Az új társaság elnöke Rákosi Jenő, a főrendiház tagja, a Budapesti Hírlap főszerkesztője, a magyar újságírás doyenje, az alelnök pedig széki gróf Teleki Géza akadémikus, a Magyar Történelmi Társulat elnöke, Teleki Pál miniszterelnök édesapja lett. Engel maga a másik alelnöki pozíciót foglalta el, de ténylegesen ő irányította a céget. Rákosi Jenőhöz régi barátság fűzte Engelt, aminek kezdete 1900-ig nyúlik vissza. Ha hihetünk az Újság c. lapnak, azon a nyáron Engel és családja (a lap szerint „egy biztosító társaság szerény fizetésű tisztviselője”, ami azért nem túl jó jellemzése a Foncière igazgatósági tagjának) éppen Balatonfüreden nyaralt. Egyik este részeg arisztokrata és dzsentrifalok macskazenét rendeztek a lakása előtt. Rákosi valahonnan megtudta a dolgot, másnap felkereste Engelt, és megkérte, hogy szándéka ellenére ne utazzon el, várjon egy kicsit. Félóra múlva megjelent egy előkelő villatulajdonosokból álló küldöttség élén, és a fiatalok helyett bocsánatot kért.

Az Európai igazi sikertörténet lett. 1914-re már 19 helyen volt fióktelepe. A hálózat Európa jelentős részét lefedte, még Alexandriában, Kairóban és Konstantinápolyban is volt iroda. A vállalat nyereséges volt, igaz – talán a terjeszkedés költségei miatt – ez a nyereség csak az alaptőke 2-3 százaléka volt. Az első világháború természetesen nagyon negatív hatást gyakorolt, hiszen a hálózat egy része ellenséges államok területén volt, és a magán utasforgalom is lecsökkent.

A háború és az inflációs időszak után azonban a cég eredményessége jelentősen javult (az alaptőke 10-12 százalékaig), és még a Nagy Válság időszakában is nyereségen működött.

Engel idősebb korában is aktív maradt, visszaemlékezések szerint egyszerre két titkárnőnek diktált öt különböző nyelven.¹⁷ 1933-ban is üzleti úton járt Rómában, amikor autóbaleset következtében március 3-án meghalt.¹⁸

Helyét az igazgatóságban fia, cserkúti Engel György vette át, aki igazgatósági székét a zsidótörvények miatt 1944-ben elvesztette, de aztán 1945-ben visszakapta. A család akkor már Luzernben élt, és nem is tért vissza Magyarországra.

1946-ban nagy változás történt a vállalatnál. A vállalatban levő német tulajdon a német háborús jóvátétel részeként a Szovjetunió kezébe került. A szovjetek megtartották a biztosító profilját és sikeresen működtették is (részben Engel régi kollégái segítségével). A céget 1952-ben eladták a magyar államnak. A magyarországi történet itt véget ért, de Ausztriában ma is létezik az Europäische Reiseversicherung, amelynek honlapján ott szerepel Max von Engel neve alapítóként.¹⁹

HIVATKOZÁSOK

¹<https://eub.hu/rolunk/tortenetunk/>

²Egy régi pécsi polgárról. Pécsi Napló 1914. június 28. 2.

³Pécsi Katolikus Főgimnázium Évkönyve 1867. 13.

⁴Pécsi Állami Főreál-gimnázium évkönyve 1874. 71.

⁵A különböző cégekre vonatkozó adatok forrása – ha másként nem jelölöm – a Magyar Compass.

⁶Budapesti Közlöny. 1885. április 17. 2.

⁷Budapesti Közlöny. 1886. szeptember 14. 2.

⁸Budapesti Közlöny. 1885. június 7. 1.

⁹Budapesti Közlöny 1886. augusztus 28. 1.

¹⁰Birtokvásárlások. Budapesti Hírlap. 1892. április 12. 5.

¹¹Az apa. Budapesti Napló 1899. december 28. 9.

¹²Gyászrovat. Budapesti Hírlap 1908. szeptember 19. 10.

¹³Az eltűnt vagyon. Budapest Hírlap 1909. február 28. 14.

¹⁴Budapesti Hírlap 1896. október 21. 12.

¹⁵Magyar Compass (szerk. Galánthay 1896. 143.

¹⁶Új biztosító részvénytársaság. Budapest Hírlap 1907. június 20. 15.

¹⁷Aki egyszerre öt nyelven diktált leveleket. Pécsi Napló. 1933. március 9.

¹⁸Cserkúti Engel Miksa vezérigazgató halálos autószerencsétlensége Rómában. Magyar Hírlap 1933. március 5.

¹⁹<https://www.europaeische.at/ueber-uns/unternehmen/geschichte>. A ma működő Európai Utasbiztosító nem jogutóda az Európának, de a folytonosságot nevével is hangsúlyozza.

SZERZŐI ÚTMUTATÓ
A BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT FOLYÓIRATBAN PUBLIKÁLÓK RÉSZÉRE

A kéziratokat elektronikus (Word/Excel fájl) formátumban mellékletként csatolva kérjük beküldeni a főszerkesztő (erzsabet.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 bokszt jelenik meg, akkor az ábránként 300 karakterrel kerül beszámításra. A publikálás főszabályként magyar nyelven, indokolt esetben pedig angol nyelven lehetséges. A Biztosítás és Kockázat eddig megjelent számai elérhetőek az alábbi linken keresztül:

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

A kézirat a következő elemeket tartalmazza az alábbi sorrendben:

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

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

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

3. A kézirat világos, jól tagolt szerkesztése különösen fontos, beleértve az alcímek megfelelő alkalmazását is. Az eredeti közleménynél a bevezetőben néhány mondatban meg kell jelölni a kérdésfelvetést. A módszertani részben a szerző világosan és pontosan mutassa be és hivatkozzon azokra a módszerekre, amelyek alapján az eredményeket megkapta. Az eredmények és a 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 cikkben belül lehetőség szerint csak akkor legyen alfejezetek 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 látva. 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 forrás-megjelölés pedig alul kerüljön feltüntetésre. A cikk szöveges része is tartalmazzon utalást arra, hogy az ábra, illetve táblázat mely részekhez szolgál illusztrációként. Pl. „ahogy azt a 3. ábra mutatja. ...”.

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

8. A lábjegyzetek a használt 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 abc-sorrendben közöljék a következőképpen:

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

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

11. A Biztosítás és Kockázat folyóirat csatlakozott a DOI CrossRefrendszerhez, ami növeli a folyóiratban megjelenő cikkek láthatóságát, illetve elérhetőségét. Kérjük a szerzőket, hogy a cikkek irodalomjegyzékében link formátumban tüntessék fel az 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/. illetve amennyiben a CrossRef fenti keresőrendszerét használják, akkor az ott található DOI link egyszerűen átmásolható.

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

12. A szerkesztőség szívesen fogad recenziákat is, melyek egy biztosításszakmai szempontból érdekesnek ítélt könyv ismertetését tartalmazzák azzal a céllal, hogy figyelmet az adott műre mind a 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 értékelést is.
- A jó recenzió felkelti a vágyat az olvasásra, miközben annak tudományos értéke is tetten érhető, szakmai szemmel – az ajánlott szempontjain keresztül – orientálja a könyv potenciális olvasóját.
- Az idézetek és források megjelölésénél – amennyiben ilyenek vannak – be kell tartani a Biztosítás és Kockázat szerzői útmutatójában foglaltakat.
- Ajánlott terjedelem: 2-5 oldal.

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

Biztosítás és Kockázat Szerkesztősége

