



# Útmutató szociális lakásügynökség létrehozásához szakszervezetek számára

---

**Utcáról Lakásba! Egyesület**

A lakásügynökségben rejlő lehetőségek dióhéjban

– összefoglaló szakszervezeti vezetők számára – 2024. október

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1.</b>	<b>Miről szól ez az útmutató?</b> .....	<b>6</b>
	Mi az a lakásügynökség? .....	6
	Kinek szól ez az útmutató? .....	6
	Miről lesz szó? .....	6
	Mi a probléma, mekkora a probléma? .....	7
<b>2.</b>	<b>Ki mit tehet a megoldás érdekében?</b> .....	<b>9</b>
2.1.	Milyen eszközökkel növelhető a megfizethető bérlakások száma? .....	9
2.2.	Mikor érdemes egy szakszervezetnek lakásügynökséget alapítania? .....	10
<b>3.</b>	<b>Mit old meg a lakásügynökség?</b> .....	<b>14</b>
<b>4.</b>	<b>Lakásügynökség: hogyan lesz hatékony?</b> .....	<b>15</b>
4.1.	Mi a célunk? .....	15
4.2.	Hogyan válasszuk meg az ügynökség célcsoportját? .....	16
4.3.	Milyen intézményi formában működjön az ügynökség? .....	17
4.4.	Mekkora és milyen lakásportfóliót kezeljen az ügynökség? .....	18
4.5.	Hogyan lehet növelni a lakásportfóliót? .....	18
4.6.	Milyen áron szerződünk a lakástulajdonosokkal? .....	18
4.7.	Mekkora lakbért fizessenek a bérlők? .....	20
4.8.	Mennyi időre szerződünk a bérlőkkel? .....	20
4.9.	Milyen funkciókat vállaljon az ügynökség? .....	21
4.10.	Milyen partnerekkel, milyen formában szövetkezzünk egyes funkciók vagy szolgáltatások biztosítására? .....	24
4.11.	Mennyi idő, mennyi pénz, milyen szakértelem? .....	25
4.12.	Honnan kaphatunk szakmai és elvi támogatást? .....	26
<b>5.</b>	<b>Implementáció</b> .....	<b>27</b>
5.1.	Akcióterv: melyek a létrehozás fő lépései? .....	27
5.2.	Hogyan találjuk meg a lakásokat? .....	27
5.3.	Hogyan kapcsolódjon az ügynökség az önkormányzati bérlakások rendszeréhez? .....	28
5.4.	Hogyan vonja be az ügynökség a munkáltató(ka)t? .....	29
5.5.	Mi kerüljön az ügynökség által kötött lakásbérleti szerződésbe? .....	29
5.6.	Hogyan kezeljük a politikai kockázatokat? .....	30
5.7.	Milyen kapacitásokra, mekkora költségvetésre lesz szükség? .....	31
5.8.	Hogyan válasszuk ki a bérlőket? Hogyan csökkenthetjük a hátralékosság kockázatát? .....	32
5.9.	Hogyan alakítsuk ki a belső folyamatokat? .....	34
5.10.	Forrásteremtés .....	34
<b>6.</b>	<b>Monitoring</b> .....	<b>36</b>
<b>7.</b>	<b>Sablonok, minták</b> .....	<b>38</b>
<b>8.</b>	<b>Hivatkozások</b> .....	<b>39</b>

Készítette: **Scharle Ágota**  
**Váradi Balázs**  
**Szczuka Borbála Júlia**  
Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet

Grafika: **Barasits András**

Köszönetnyilvánítás: A szöveg első változatához értékes megjegyzéseket kaptunk Csepregi Dórától és Kovács Verától.

Ez az útmutató az önkormányzatok számára készített hasonló kiadvány átdolgozott változata, melynek elkészítését az Utcáról Lakásba! Egyesület támogatta.

A kézikönyv az Európai Unió „Polgárok, egyenlőség, jogok és értékek” (CERV) programjának támogatásával valósul meg.



**BUDAPEST**  
INTÉZET



A legtöbb magyar városban mindig is jelentős volt a kielégítetlen igény a lakás- vagy házvásárlás nélkül is megfizethető lakhatás iránt. Hazánkban a fiatal felnőttek későn hagyják ott a szülői házat, későn vállalnak gyermeket, a szegényebb családok túlszűfolt, rossz minőségű lakásban élnek, és sok időt töltenek a munka és lakóhely közötti ingázással; a legszegényebb családok csaknem fele felújításra szoruló, nehezen fűthető, vizes, sötét, egészségtelen ingatlanban él. Mindennek az az egyik oka, hogy nagyon kevés a bérlakás, és a helyzetet tovább rontotta az elmúlt évtized dinamikus lakbéremelkedése.

Bár hagyományosan nem tartozik feladataik közé, a szakszervezetek sokféleképpen tudnak segíteni ennek a problémának az enyhítésében: lobbizhatnak jobb állami-önkormányzati lehetőségekért, tanácsokkal segíthetik a tagjaikat kedvezményes lakáshitelekhez jutni, támogathatnak lakásfelújítási programokat, nyújthatnak ideiglenes sürgősségi lakhatást vagy lakbértámogatást krízishelyzet esetén.

További, újfajta megoldási lehetőséget jelent a lakásügynökség felállítása, vagy együttműködés kialakítása ilyen lakásügynökséget működtető önkormányzatokkal, nonprofit szervezetekkel. A lakásügynökség lényege, hogy az aktuálisan kiadatlan (és jellemzően magántulajdonú) lakások tulajdonosainak és a piacinál olcsóbb lakhatást kereső bérlői célcsoportnak segít egymásra találni és világos, kölcsönösen elfogadható feltételekkel szerződést kötni. A modell két erőforrásra épít: a szakszervezetbe vetett bizalomra és a kihasználatlan ingatlanállományra.

A lakástulajdonosok számára az ügynökség a piacon elérhetőnél ugyan alacsonyabb, de legális, kiszámítható, kevés adminisztratív teherrel járó megoldást kínál. A bérlőnek a piacinál kisebb kiszolgáltatottsággal és alacsonyabb lakbérrel, illetve esetleg további szolgáltatásokkal járó kedvezményes lakhatást ígér.

A lakásügynökség nem old meg minden problémát, létrehozása és működtetése költségekkel jár. Leginkább azokban a városokban segíthet, ahol viszonylag sok bérbérlő kívánt, kihasználatlan vagy alulhasznosított lakás van.

Létrehozása az anyagi és szervezeti elköteleződésen túl egy sor vezetői döntést is igényel, elsősorban, de nem kizárólag a következő kérdésekben:

- 1.** Mi a lakásügynökség felállításának fő célja, és ettől függően kik legyenek a konstrukció célcsoportjai? Pl. a most legrosszabb lakásviszonyok között élő, leginkább rászoruló? A nagycsaládosok? A pályakezdők?
- 2.** Mekkora feladatot vállal az ügynökség a bérleti szerződések létrehozásában, illetve a bérlemények működtetésében: csak tanácsot ad és információt oszt meg? Szűri a jelentkezőket? Vagy akár teljes körű felelősséget vállal a lakások állapotáért?

Egy ilyen ügynökség létrehozása a tagság körében kérdéseket, igényeket, méltányolható ellenérzéseket vethet fel, ezért a sikeres bevezetés egyeztetéseket és kommunikációt igényel majd, ami elsősorban a szakszervezeti vezetőkre hárul.

Az alapító szakszervezetnek egy sor szakmai döntést is kell hoznia az ügynökség felépítéséről:

3. Milyen intézményi formában működjön az ügynökség?
4. Mekkora és milyen lakásportfóliót kezeljen az ügynökség?
5. Milyen áron szerződjön az ügynökség a tulajdonosokkal, mennyit fizessenek a különböző célcsoportokból jelentkező/választott bérlők?
6. Pontosan milyen funkciókat vállaljon fel a lakásügynökség?

Ha a modell felkeltette figyelmét, a (saját lakásügynökséget is működtető) Utcáról Lakásba Egyesület (ULE) és a Budapest Intézet munkatársain kívül a szakszervezetek lakhatási programjainak fejlesztésén dolgozó Szolidáris Gazdaság Központ lakhatás munkacsoportjához, és a nemzetközi gyakorlatot jól ismerő, a megoldást itthon évek óta propagáló Városkutatás Kft. munkatársaihoz érdemes fordulni további információért.

# 1. MIRŐL SZÓL EZ AZ ÚTMUTATÓ?

## MI AZ A LAKÁSÜGYNÖKSÉG?

Dióhéjban: a lakásügynökség az üresen álló lakások tulajdonosainak és a piacon olcsóbb lakhatást kereső bérlői célcsoportnak segít egymásra találni, és világos, méltányos feltételekkel, kevesebb kockázattal szerződést kötni. A modell alapvetően két erőforrásra épít: az alapító szakszervezetbe vetett bizalomra és a kihasználatlan ingatlanállományra. Előnye, hogy a munkáltató is bevonható a működtetés finanszírozásába, és a kezelt lakások és a kapcsolódó szolgáltatások számát tekintve is fokozatosan bővíthető.

## KINEK SZÓL EZ AZ ÚTMUTATÓ?

Ez az útmutató szakszervezetek munkatársainak szól, akik lakásügynökség felállításán gondolkodnak, illetve annak megtervezését kapták feladatul.<sup>1</sup> Az útmutató segít meghatározni az ügynökség célját, pontosítani az alapító szándékait, és ebből kiindulva a megfelelő működési formát. Ahhoz is támpontokat ad, hogy hogyan tervezzük meg, menedzseljük és monitorozzuk a működését.

## MIRŐL LESZ SZÓ?

Mivel a hatékony működés az ügynökség céljától és a piaci környezettől függően más és más felépítést igényel, az útmutató nem ad mindenre választ, de igyekszik a legfontosabb kérdéseket felvetni és a megválaszolásukhoz szempontokat adni.



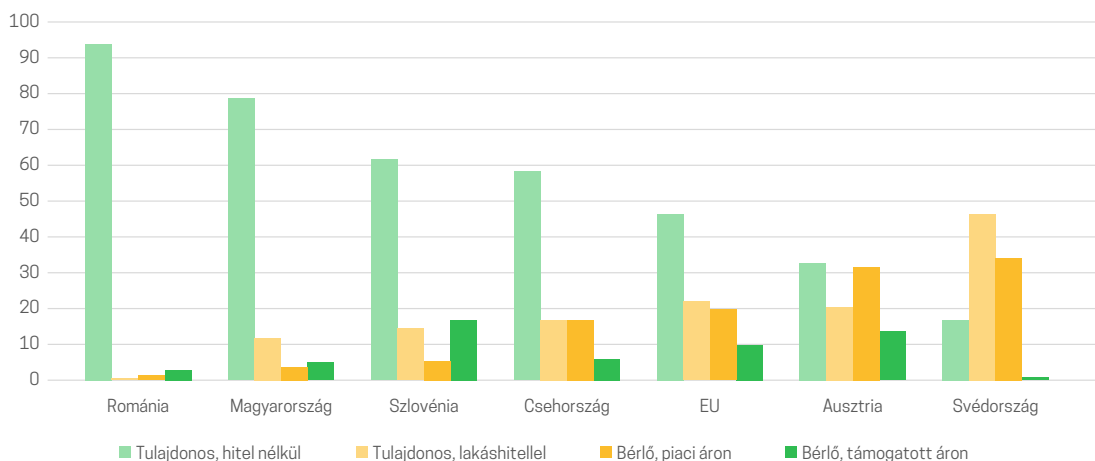
<sup>1</sup> Az útmutató az önkormányzatok számára készített hasonló kiadvány (Scharle et al 2021) átdolgozott változata.

A 2. fejezet azt tárgyalja röviden, miért van szükség lakásügynökségekre és milyen esetekben érdemes egy szakszervezetnek ügynökséget alapítania. A 3. fejezet összefoglalja, hogy mit várhatunk egy jól működő lakásügynökségtől (illetve mit nem). A 4. fejezet az ügynökség céljának, felépítésének tervezésekor felmerülő legfontosabb kérdéseket veszi sorra, míg az 5. fejezet a működtetés praktikus kérdéseit tekinti át. A 6. fejezetben mutatjuk be, hogy milyen monitoring mutatókra van szükség a stabil és eredményes működés fenntartásához. Végül, a 7. fejezet további segédanyagokat tartalmaz: mintákat és sablonokat.

## MI A PROBLÉMA, MEKKORA A PROBLÉMA?

Magyarországon, más volt szocialista országokhoz hasonlóan, a családok nagy többsége saját tulajdonú lakásban vagy házban él, míg a lakásukat bérlők aránya nagyon alacsony. Ráadásul a lakások többsége hitelmentes (1. ábra). Ez azonban nem a jólét jele, hanem részben történelmi örökség, részben a rosszul tervezett piaci ösztönzők és támogatások következménye. Az uniós átlag és a fejlettebb országok példája is azt jelzi, hogy a bérleményben lakók arányát jelentősen növelni kellene.<sup>2</sup>

1. ábra: A népesség megoszlása lakástulajdon szerint, 2023



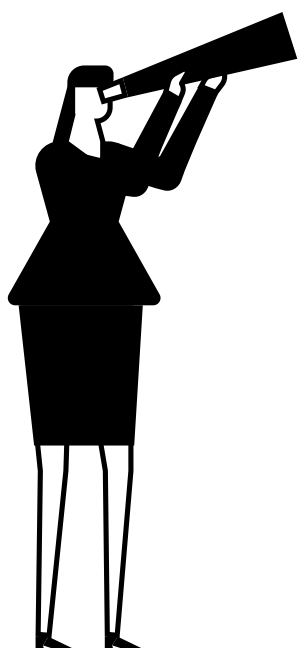
Forrás: Eurostat (2023) ([hlth\\_dhc010](#))

Miért nem hatékony egy ilyen rendszer? A lakástulajdonosok magas aránya a népesség egy jelentős részét tőketulajdonossá teszi, így adhat némi lélektani támaszt, és elősegítheti a politikai stabilitást. Ugyanakkor elsősorban azoknak könnyíti meg a lakáshoz jutást, akik hitelképesek, illetve (maguk vagy szüleik révén) nagyobb vagyonnal rendelkeznek. Azok, akik stabil, de átlagos vagy annál alacsonyabb bérből élnek, csak több évtizedes takarékoskodással szerezhetnek saját lakást. A szűk bérlakás piac mindenki számára megnehezíti, hogy a család változó igényeihez (gyerekek születése és kiköltözése, válás) igazodva lakást váltson, vagy a jobb munkalehetőségeket követve más településre vagy városrészbe költözzön.

<sup>2</sup> A lakóépületek számának növelésére nincs feltétlenül szükség: a legtöbb városban elegendő lehet a meglévő állomány minőségének javítása és a bérelhető lakások arányának emelése.

Ennek következményét látjuk abban, hogy a fiatal felnőttek későn hagyják el a szülői házat, később vállalnak gyermeket, és abban is, hogy a szegényebb családok túlszűfolt, rossz minőségű lakásban élnek, és több időt töltenek a munka és lakóhely közötti ingázással (Hegedüs et al 2013b). 2023-ban a legszegényebb háztartásokban (akik a mediánjövedelem 60%-ánál kevesebb jövedelemmel rendelkeznek) a családok 29,8%-a élt felújításra szoruló, vizes, egészségtelen ingatlanban (Eurostat 2024).

A munkavállalókat nem egyforma mértékben érintik a lakhatási nehézségek. Azok az iparvállalatok, ahol erős a szakszervezet, viszonylag magas béreket kínálnak, és jellemzően nagyobb városok peremkerületében, vagy kisebb városokban működnek, ahol dolgozóik valamelyest könnyebben találnak lakást. A szolgáltató szektor felsőfokú végzettséget nem igénylő szakmaiban (pl. bolti eladó) és az állami szolgáltatások szinte minden területén (pl. bölcsődei gondozó, pedagógus, idősgondozó, szociális munkás, ápolónő) különösen jellemző, hogy az alkalmazottak bére alacsony, így a városközpontokban elhelyezkedő munkahelyekre sokan a külső városrészekből vagy környező kistelepülésekről ingáznak, mivel a közelben nem találtak megfizethető bérlakást. A nagyvárosokban kifejezetten súlyos a megfizethető bérlakások hiánya. Magyarországon 2015 és 2024 második negyedéve között 85,8%-kal nőttek a lakásbérleti árak, ez a legnagyobb mértékű emelkedés az EU országait tekintve (OECD 2024). Sokaknak nincs meg a lakhatás jogi biztonsága, elviselhetetlen terhet jelent a lakásköltségek megfizetése.





## 2. KI MIT TEHET A MEGOLDÁS ÉRDEKÉBEN?

---

### 2.1. MILYEN ESZKÖZÖKKEL NÖVELHETŐ A MEGFIZETHETŐ BÉRLAKÁSOK SZÁMA?

A bérlakások kínálatának bővülése többféle eszközzel is elősegíthető.

Bármely piaci, nonprofit vagy állami szereplő (1) építhet bérlakást, (2) vásárolhat és bérleménybe adhat meglévő lakásokat, (3) lakásügynökséggel növelheti a bérelhető magánlakások kínálatát, (4) adhat pénzbeli támogatást/telket az ilyen célú magánberuházásokra. Az állam és az önkormányzatok (5) új pénzbeli ösztönzőkkel, vagy a meglévő ellenősztönzők kiiktatásával is élénkíthetik a fizetőképes keresletet, illetve (6) szabályozási eszközökkel, információval is csökkenthetik a bérlők és bérbeadók vélt és tényleges kockázatait és az azokból fakadó költségeket. Az információmegosztás, a kiszámíthatóság, a felek közötti bizalom növelése terén helyzetéből adódóan az állam/önkormányzat tud a leghatékonyabban fellépni, de más szereplők is hozzájárulhatnak ehhez.



Új lakások építése kevés településen indokolt, építésre vagy vásárlásra speciális (pl. EU-s) támogatások vagy PPP konstrukciók híján amúgy is kevés szervezetnek van tőkéje.<sup>3</sup> A többi eszközt azonban érdemes mind megfontolni és összehangoltan alkalmazni. A lakhatási válság jóval mélyebb, jóval többeket érint annál, amit önmagában a lakásügynökség kezelni tudna (itt a lakásügynökség előnyeit mutatjuk be, az alternatív, önkormányzatoknak szóló megoldásokról lásd *Czirfusz (2019)*, a szakszervezetek további lehetőségeiről lásd *Csepregi et al (2024)*).

Egy szakszervezet, ha korlátozottan is, de tagjai számára pótolhatja a hiányzó vagy kevesek számára elérhető állami támogatást (pl. maga is nyújthat albérlés-támogatást) és szolgáltatásokat (pl. információt a megbízható közvetítőkről, bérlőtárs-keresőt, jogi segítséget a szerződés-kötésben, tulajdonossal való vitában). Lobbizhat az állami szabályozás javítása, az önkormányzati szociális-bérlés-szektor bővítése érdekében. Erősítheti az ilyen beruházások társadalmi támogatottságát, ha felméri és széles körben megismerteti, hogyan javítja a jobb minőségű lakás a bérlők életminőségét és ezen keresztül munkájuk (adott esetben: az állami vagy önkormányzati szolgáltatások) minőségét is. Emellett képviselheti tagjai érdekeit a munkáltatóval szemben is: küzdhet azért, hogy a munkáltató támogassa nagyobb mértékben / több eszközzel / hatékonyabban az alkalmazottak lakhatását. Abban is szerepet játszhat, hogy a munkáltató által nyújtott szolgáltatások a leginkább rászorulókat ériék el.

## 2.2. MIKOR ÉRDEMES EGY SZAKSZERVEZETNEK LAKÁSÜGYNÖKSÉGET ALAPÍTANIA?

A szociális lakásügynökség létrehozása nem feltétlenül a legjobb eszköz a szakszervezeti tagok lakhatásának támogatására. A szervezet meglévő kapacitásai és a képviselt szakmák figyelembevételével érdemes arról dönteni, hogy előnyös lehet-e ez a forma.

Az alábbi táblázatban összefoglaltuk a legfontosabb mérlegelendő szempontokat, amelyekből kiderül, hogy a szakszervezet adottságai hogyan viszonyulnak más, lakásügynökséget működtető szervezetekéhez (önkormányzatok, nonprofit szervezetek, piaci ügynökségek), és hol van előnyben, hol hátrányban a másik három szervezettípushoz képest.

Az elemi technikai feltételek tekintetében az önkormányzatoktól és a piaci (forprofit) ügynökségekhez képest elmarad ugyan, de a civil szervezetek többségénél általában kedvezőbbek a szakszervezetek adottságai. A lehetséges erőforrások közül elsősorban a bérlők és a tulajdonosok bizalmának elnyerésében lehet előnye egy szakszervezetnek, minden más szervezettel szemben.

<sup>3</sup> Léteznek erre nemzetközi példák: Svédországban az 1940-ben, befektethető vagyonnal rendelkező építőipari szakszervezetek által alapított Riksborgen egy szövetkezeti ingatlanfejlesztő és -kezelő cég, mely kezdetben nagy számban épített jó minőségű, megfizethető lakásokat nem csak szakszervezeti tagoknak. Horvátországban a közsféra szakszervezetei által 2008-ban létrehozott Matica Stanogradnja eladásra épít lakásokat, hogy a szakszervezeti tagok a piaci árnál olcsóbban vásárolhassák meg azokat. Olaszországban a milánói szociális lakásügynökség működését pedig a szakszervezetek az önkormányzattal együttműködve finanszírozzák (Jelinek et al 2020). A DGB (Német Szakszervezeti Szövetség) 2019 óta fiatal tanulók lakhatási igényeire válaszul épít lakóépületeket jelentős önkormányzati forrásbevonással (Csepregi et al 2024).

1. táblázat: A szakszervezeti ügynökség lehetséges versenyelőnye más alapítókhoz képest

	szakszervezet	önkormányzat	civil szervezet	for-profit vállalkozás
<b>elemi technikai feltételek</b>				
intézményi stabilitás	2	1	3	2
adminisztratív kapacitás	2	1	3	1
üzemméret, tőkeerő	2	1*	3	1
<b>“megbízók” elvárásai</b>				
misszió	3	2	1	n.a.
<b>lehetséges erőforrások</b>				
kapcsolati tőke/ lakástulajdonosok elérése	2	1	3	3
lakástulajdonosok bizalma	1-2	1	2-3	3
tagok, bérlők bizalma	1	2	2	3
alkupozíció az önkormányzatnál	1	n.a.	2	3
rugalmasság	2	3	1	1
<b>lehetséges kockázatok</b>				
működési terület (falusi tagság)	nagy kockázat	n.a.	n.a.	n.a.
transzparencia a meglévő működésben	3	2	3	n.a.

Megjegyzés: 1=előnyös helyzetben van a többi szervezethez képest, 3=hátrányban van.

\*Az önkormányzat további pénzügyi előnye, hogy ha a magántulajdonos az önkormányzatnak adja bérbe ingatlanát, bizonyos feltételek között mentesül az szja-fizetés kötelezettsége alól (A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény (Szja tv.) 74/A. §).

Az 1. táblázatban szereplő szempontok közül egyes tényezők elengedhetetlenek a lakásügynökség felállításához, míg mások előnyösek, de nem szükséges feltételek. Az utóbbiak közé tartoznak az elemi technikai feltételek: ha ezekben gyenge a szakszervezet, akkor nem érdemes belefogni a lakásügynökség létrehozásába. Ha például hiányzik a megfelelő adminisztratív kapacitás, tőkeerő vagy a stabilitás, akkor a projekt kivitelezése eleve kudarcra van ítélve. A szakszervezetek esetében ugyanakkor az is felmerülhet, hogy esetileg vagy tartósan a munkaadót is be tudják vonni az ügynökség finanszírozásába. Szükséges előfeltétel az is, hogy az ügynökség létrehozása illeszkedjen a szakszervezet missziójába és élvezze a tagság támogatását.

A **lehetséges erőforrások** hiánya nem kizáró ok, azonban előnyös, ha ezekből minél több rendelkezésre áll, hiszen ez tud versenyelőnyt biztosítani a piaci szereplőkkel szemben. Ajánlott, hogy a szakszervezet legalább egy említett erőforrásból jól teljesítsen. A lehetséges erőforrások kiaknázására a későbbiekben még visszatérünk.

A **lehetséges kockázatok** sem jelentenek kizáró okot, ezeket azonban előzetesen fel kell mérni és hatékonyan kezelni annak érdekében, hogy a lakásügynökség működése hosszú távon fenntartható legyen.

A legkritikusabb pont a működési terület földrajzi kiterjedtsége, mely szakszervezetenként nagyon eltérő. A lokalizált szakszervezetek, melyek tagsága egy adott területen (akár egyetlen városban) koncentrálódik, kevésbé vannak kitéve ennek a kockázatnak. A kisebb települések munkahelyeit is lefedő szakszervezetekhez képest a városi, nagyvárosi munkahelyeken működő szakszervezetek, mint például a köztisztviselők, az autóiparban vagy a nukleáris iparban dolgozók esetében könnyebb lehet a lakásügynökség létrehozása és működtetése.. A szétterjedtebb tagsággal rendelkező szervezetek, amelyek több régióban is aktívak, nehezebben tudják koordinálni, elosztani az erőforrásokat, és a tagok közötti kommunikáció és bizalmi rendszer is lazább. Az olyan szolgáltatások, mint a bölcsőde, (de még inkább) az óvoda, posta, gyógyszertár, orvos vagy védőnői szolgálat, a településhálózat minden rétegében jelen vannak: a vidéki területeken, ha a szakszervezet tudna is lakásszolgáltatást nyújtani, ennek fenntartása jóval költségesebb lenne. Kisebb településeken alacsonyabbak a lakbérek és az ingatlanárak, ami alapvetően megkönnyíthetné a lakásügynökség működését, hiszen olcsóbban lehet lakhatást biztosítani a tagoknak – azonban a lakásállomány ezeken a területeken szűkebb, mint a városokban, így egy olyan újraelosztási problémával szembesül a szakszervezet, melyet nem könnyű kezelni. Problémás, ha a szakszervezet által nyújtott szolgáltatások nem minden tag számára lesznek egyformán elérhetőek: ha a szervezet nem tudja megfelelően kompenzálni a juttatásból kimaradókat, az feszültséget kelthet a tagság (különösen a vidékiek) körében. A szakszervezetnek tehát előre fel kell mérnie a potenciális feszültséget, és olyan stratégiát kell kidolgoznia, amely minden (rászoruló) tag számára egyformán elérhetővé tesz valamilyen lakhatási támogatást (kedvezményes lakbért a lakásügynökségen keresztül, rezsitámogatást a saját lakás fenntartásához, lakbér támogatást a piaci bérletéhez). Abban az esetben is átláthatóan kommunikálnia az ügynökség létrehozásának céljait, előnyeit és a korlátait a tagság felé, ha az egyenlő hozzáférés biztosítása nem lehetséges.

A területi problémára megoldást adhat, ha nem az országos szakszervezet, hanem csak valamelyik területi alapszervezete indítja el az ügynökséget. Az országos szervezet ebben az esetben jogi vagy más tanácsokkal, illetve a tudásátadás koordinációjával segítheti az érdeklődő tagszervezeteket.

A működési területből fakadó kockázatot enyhítheti a meglévő bizalmi rendszer: ha a tagok megbíznak a szakszervezet vezetésében és döntéseiben, illetve van korábbról olyan tapasztalat, amelyben a tagság közösen finanszírozott valamilyen ügyet, a lakásügynökség létrehozása kisebb eséllyel vezet feszültséghez.

Szintén kiemelt kockázatot jelenthet a transzparencia hiánya a szakszervezet működésében,



döntési folyamataiban. Ha a szakszervezet működése nem átlátható, az bizalmi problémákat okozhat a tagok között, belső feszültséghez és így a szervezet kohéziójának megbomlásához, esetleg jogvitákhoz vezethet. A tagok, mivel tagdíjat fizetnek, joggal várhatják el, hogy betekintést nyerjenek a szervezet működésébe, és adott esetben beleszólhassanak a döntéshozatalba és a projektek célzásába. Ha a tagságnak nem teljesen átlátható, ki és miért juthat a lakásügynökség által kedvező lakásbérleti lehetőséghez, az folyamatos nyomást generálhat, mivel mindenki jogosultnak érezheti magát a lakásra.

Mivel a lakásügynökség nem tartozik a szakszervezet alapfeladatai közé, még akkor is szükség lehet további szabályok kidolgozására, ha a szakszervezet máskülönben átláthatóan működik. Ez a kedvezményezettek kiválasztásának folyamatában a legégetőbb (erre a fő cél és a célcsoport megválasztásáról szóló 4.1. és 4.2. alfejezetekben visszatérünk). Rangsorolni a szakszervezeti tagokat és különbséget tenni köztük nehéz és könnyen feszültséget is teremt a közösségben. Ezért kiemelten fontos, hogy az ügynökség nyíltan és átláthatóan kommunikálja a céljait és magát a folyamatot, hogy mindenki megértse és elfogadja a kiválasztás szempontjait. A transzparencia növeli a szervezet és a vezetőség elszámoltathatóságát, és segíthet kivédeni az olyan helyzeteket, amelyekben például szakszervezeti aktivisták kezébe kerülnek az ügynökség által közvetített lakások, a valós rászorultság mértékétől függetlenül. Az átláthatóság így erősíti az ügynökség hitelességét, és elősegíti, hogy a lakáselosztás folyamata az eredeti célokat kövesse.

# 3. MIT OLD MEG A LAKÁSÜGYNÖKSÉG?

---

A lakásügynökség előnye, hogy (az ügynökséget működtető szervezet felállításától eltekintve) az építéshez képest jóval kisebb tőkebefektetéssel is elindítható, folyó finanszírozási igénye a létrehozó céljaihoz és rendelkezésre álló forrásaihoz igazítható, ugyanakkor jól hasznosítja a szakszervezet bizalmi tőkéjét és szervezési kapacitásait, és csökkenti az üresen álló, kihasználatlan lakásvagyon arányát. Mivel alapesetben csekély beruházást igényel, jóval gyorsabban elindítható, mint az új építésen alapuló megoldások. További előnye, hogy olyan rugalmas keretet ad, amin belül sokféle célcsoport számára lehet a fizetőképességhez és igényekhez igazodó szolgáltatási megoldásokat kialakítani.

A lakásügynökség szélesebb társadalmi célokat is támogathat. Az ügynökség keretében jól összehangolható, koordinálható a lakhatás más szolgáltatásokkal: pl. mentorálással, ami elősegíti, hogy a kedvező feltételekkel bérlakáshoz jutó családok előbb-utóbb továbblépjenek, és lakásügynökségi segítség nélkül béreljenek vagy vásároljanak lakást. A lakásportfólió egyes megválasztásával ahhoz is hozzájárulhat, hogy színes, befogadó, stabil lakóközösségek jöjjenek létre. Végül, egy jól működő lakásügynökség a bérleti piac egészére is jó hatással lehet: informál, mintát ad a bérleti viszony, a tulajdonosi felelősségek hatékony és minden fél számára biztonságos kezelésére.

A lakásügynökség számos előnyét azonban csak akkor lehet kiaknázni, ha a településen viszonylag sok bérbeadni kívánt, kihasználatlan vagy alulhasznosított lakás van. Akut lakáshiányos településen (ahol tartósan nagyobb a lakások iránti kereslet, mint a meglévő állomány), vagy településrészen csak akkor érdemes ügynökséget létrehozni, ha a tömegközlekedés javításával kitágíthatóak az adott terület határai (azaz a lakáshiányos részt össze lehet kapcsolni olyan területekkel, ahol van üres lakás), vagy van elegendő forrás új lakások építésére.

Az ügynökség létrehozása kockázatokat is hordoz. A legfontosabb, hogy mivel az ügynökség bevételt termel, a megvalósítás során háttérbe szorulhatnak az eredeti, szociális célok, és előtérbe kerülhet a bevételszerzés vagy a kiadások megtakarítása. Ha az ügynökségnek nem sikerül megtalálnia a mind a bérbeadóknak, mind a bérleti célcsoportnak vonzó feltételeket, a rá fordított figyelem, kapacitás, forrás, politikai tőke kidobott pénzzé válhat. További kockázat, hogy az ügynökség olyan, túlzott várakozásokat kelt a potenciális bérlőkben (vagy a szélesebb lakóközösségben), aminek nem tud megfelelni, ez pedig rombolja az ügynökség mint megoldási lehetőség (és esetleg a szakszervezet egésze) iránti bizalmat.

# 4. LAKÁSÜGYNÖKSÉG: HOGYAN LESZ HATÉKONY?

---

Ez a fejezet a lakásügynökség céljáról és intézményi felépítéséről szól. Az ügynökség fő céljáról, a célcsoportról, a szervezeti formáról még azelőtt kell döntést hozni, mielőtt elindulna a nyilvános toborzás és reklám. A gondos tervezés itt nagyon fontos: ha bedől a projekt, az a fenntartóra és magára az ügynökségi modellre is rossz fényt vet és elriaszthat másokat is az ilyen innovatív megoldásoktól.

## 4.1. MI A CÉLUNK?

A lakásügynökség alapvetően arra ad eszközt, hogy olyanokat is stabil lakhatáshoz juttassunk, akiknek van biztos megélhetése, de segítség nélkül nehezen tudnák megfizetni a piaci bérlakások lakbéreit. Szakszervezetek esetében azt már a tagság véleménye határozhatja meg, hogy a for-profit bérlakás-piacról kiszoruló népes táborán belül mely csoportokat céloz az ügynökség. Ehhez azt kell tisztázni, hogy mi(k) az ügynökség legfőbb célja(i), például:

- az ágazat szakmai színvonalának megerősítése, jó szakemberek megtartása szolgálati lakások biztosításával,
- pályakezdők motiválása, szakmában tartása,
- munkahelyi, munkaköri ártalmak kompenzálása (pl. éjszakai műszak, zajártalom),
- átmeneti lakhatási krízisek megoldása (pl. tűzeset, munkahelyváltás miatti költözés, válás),
- az alsó középosztály megerősítése, lecsúszásuk megállítása,
- a nagycsaládban élő vagy beteg gyermekek esélyegyenlőségének növelése a lakásminőség javítása által,
- egészségtelen lakásokban élők arányának csökkentése, lakhatási szegénységben élők társadalmi integrációja,
- lakhatási diszkrimináció enyhítése (pl. megváltozott munkaképességű, vagy roma származású tagok lakáshoz jutási esélyének javítása),
- lakhatási krízis, hajléktalanság megelőzése
- vagy más, további célok.

Fontos már a kezdetekkor tisztázni, hogy mi a cél, és ez hogyan kapcsolódik az alapító szakszervezet általános céljaihoz, illetve kötelezettségeihez.

A szociális lakásügynökség piaci környezetben próbál társadalmi célokat elérni, ami óhatatlanul kompromisszumokat igényel. Ezért különösen fontos, hogy az alapító egyértelműen rögzítse az ügynökség fő célját, és minél konkrétan meghatározza a minimum-elvárásokat/kereteket, amelyekhez ragaszkodni kell a működés során. Hasznos, ha kezdetben szűken határozzuk meg a fő célt, és ennek elérésére fókuszálunk: különben könnyen szétforgácsolódik a figyelmünk, és egyik célt sem érjük el. Később, amikor a működés már stabil, tovább bővíthetők a célok.

Ha szakszervezet az alapító, akkor különösen fontos a célok rögzítése és egyértelmű kommunikációja, illetve az is, hogy az alapító a tényleges működés során rendszeresen ellenőrizze a célok érvényesülését. A szakszervezetnek ugyanis nem feltétlenül szerepel az alapvető céljai között a tagság lakhatásának javítása, és az is bizonyos, hogy a lehetséges igényeknél kevesebb tagnak tud majd segíteni. Mint fent már jeleztük, ez önmagában feszültséget, elégedetlenséget kelthet a tagságban, ami annál nagyobb, minél kevésbé világosak és elfogadottak a célok, illetve minél kevésbé követi azokat a működés. Tovább növelheti a feszültség kockázatát, ha a tagság jelentős része kisebb településeken él, jellemzően saját ingatlanban. Számukra ugyanis az ügynökség nem tud szolgáltatást nyújtani, miközben joggal érezhetik magukat is támogatásra érdemes rászorulóknak. Ez a konfliktus elkerülhető, ha csak a városi munkahelyeken működő alapszervezet hozza létre az ügynökséget. Ha az országos szervezet az alapító, akkor is csökkenthető a feszültség, ha a célokat legitimnek tartja a tagság (azok összhangban vannak a szervezet más céljaival, a tagság érdemben részt vesz a kialakításukban, és nyomon tudja követni a megvalósulásukat), és ha a rászoruló, de objektív okok miatt kimaradó tagok is kapnak valamit. Ilyen kiegészítő juttatás lehet például egy kisebb összegű rezsitámogatás, vagy a saját lakás felújításához, korszerűsítéséhez nyújtott kedvezményes kölcsön a rászoruló tagok számára.

## 4.2. HOGYAN VÁLASSZUK MEG AZ ÜGYNÖKSÉG CÉLCSOPORTJÁT?

Az ügynökség célcsoportját alapvetően a célokból lehet levezetni, ezen belül azonban már szakmai döntésekre is szükség lehet. Ha az ágazat működését, a jó minőségű szolgáltatást veszélyezteti a dolgozók által megfizethető bérlakások hiánya, a lakásügynökség keretei szolgálatlakás-program indítására is alkalmasak, lehetőség szerint együttműködve a helyi önkormányzatokkal. Ekkor a rászorultság mellett azt is figyelembe kell venni, hogy hol hiányzik legjobban a szolgáltatás. Ha a tagság egészségi állapotának javítása a cél, akkor fel kell mérni a potenciálisan rászorulóknak meglévő lakáskörülményeit, és ennek ismeretében kialakítani további prioritásokat (pl. a zajjal terhelt vagy a vizes, penészes lakásokból támogatjuk inkább az elköltözést). Egyes szociális szempontok (például a gyermekek jóléte vagy a szegénységi kockázat csökkentése) más célokon belül is érvényesíthetők: például a pályakezdőket célzó támogatás esetében előnyt élvezhetnek azok, akik egyedül nevelik a gyermeküket.

Érdemes abban is gondolkodni, hogy a lakásügynökség nemcsak a megfizethetőség, de a lakhatás biztonságossága szempontjából is segítséget jelent sok háztartásnak, különösen a gyermekes, vagy családtagot ápoló háztartásoknak, akik két költözés közt egy napra sem feltétlenül engedhetik meg maguknak a szívességi lakhatást, a szállón, vagy hostelben éjszakázást.





Egy szakszervezet által alapított lakásügynökség esetében a tagság joggal várja el, hogy beleszóljon a célcsoport meghatározásába, illetve, hogy a kedvezményezettek kiválasztása átlátható módon történjen (erről bővebben írunk az implementációról szóló 5. fejezetben). Végül, bár elvileg egyértelmű, hogy egy szakszervezeti ügynökség csak a saját tagsága számára nyújtson lakhatást, esetenként előnyös lehet más szervezetek számára is kinyitni a lehetőséget, például ha ez cserealapként biztosítja olyan, távoli településeken található lakások elérését, amelyeket az ügynökség maga nem tudna menedzselni.

### 4.3. MILYEN INTÉZMÉNYI FORMÁBAN MŰKÖDJÖN AZ ÜGYNÖKSÉG?

Az ügynökség többféle formában is működhet. Hogy mi a hatékony forma, azt a tervezett üzemméret és a meglévő intézményi környezet is befolyásolhatja. Egy kisebb portfóliót kezelő ügynökséget olcsóbb lehet az alapító meglévő szervezetén belül elhelyezni, míg egy nagyobb intézményt általában érdemesebb önálló egységként létrehozni, amelynek az alapító a tulajdonosa, de önálló döntési jogokkal és pénzügyi hatáskörökkel rendelkező vezetése van.<sup>4</sup> Az önálló intézmény nem csak a nagyobb üzemméret esetén indokolt: általában rugalmasabb működést tesz lehetővé, illetve azt is megkönnyíti, hogy több szervezet közösen finanszírozza az ügynökséget.<sup>5</sup>

A rugalmasság különösen fontos szempont. Az ügynökség versenytársai (legalábbis a lakástulajdonosok bevonásában) ugyanis rugalmasan működő forprofit ügynökségek és ingatlancégek, amelyek likvidek, a szolgáltatásaik tartalmában, árazásában és a menedzsmentjüket tekintve is gyorsan tudnak reagálni a piac változásaira: ehhez pedig megfelelő szervezeti autonómia és szervezeti étosz is szükséges. Egy szakszervezet adminisztratív egységei például jellemzően kötöttebb, hierarchikusabb módon működnek, a pénzügyi döntéseikhez általában felső szintű vezetők aláírása, vagy vezetőségi (esetleg taggyűlési) döntés is kell, ami fékezi a gyors alkalmazkodást. Jobban működnek azok a megoldások, ahol a fenntartó nem szól bele az eseti döntésekbe, hanem mérhető eredmény-mutatók és részletes, folyamatos monitoring adatok és beszámolók alapján kontrollálja a működést. Önkormányzatok esetében a hivatalon belüli működésre a hazai *szombathelyi gyakorlat*, az önálló intézményre például az olaszországi Torino Lo.C.A.Re. ügynöksége (*Magnano 2013*) lehet példa.

Szempont lehet a megcélzott "üzemméret" is: évente várhatóan hány lakás kiadására oszlanak majd szét az ügynökségi költségek (melyek egy külön cégnél nagyobbak lehetnek): 10–20-ra, mint Szombathelyen, ahol önkormányzati tisztviselők részidőben viszik a tevékenységet, 34-re, amennyit az ULE-nál a szervezeten belül 3-4 főállásnyi munkatárs menedzsel, vagy 400-ra, mint Torinóban, ahol 8 alkalmazottat foglalkoztat a külön szervezetenként működő ügynökség? Kisebbségi volumen esetén külön kockázat, hogy mennyire függ a tevékenység sikere egy vagy néhány lakástulajdonostól.

4 A Fővárosi koncepció például az önálló intézmény létrehozása mellett érvel, ezen belül nonprofit kft vagy költségvetési szerv létrehozását javasolta. Az alapítványi formát elvetette, mivel a főváros esetében az ügynökségbe bekerül az önkormányzat saját lakásállománya is, és alapítványi formában az önkormányzat elveszítené az e fölött való rendelkezés jogát. Más esetben, ahol az ügynökség nem kezel alapítói vagyont, előny lehet, ha az ügynökség felett az alapító nem gyakorol közvetlen irányítást, de biztosítható, hogy a kuratórium az eredeti alapítói szándék szerint működik.

5 A milánói szociális lakásügynökséget például önkormányzati forrásokból hozták létre, és egy nonprofit szervezet formájában működik, amelyet a szakszervezetek, a kereskedelmi kamara és az önkormányzat közösen alapítottak (*Jelinek et al 2020*).

#### **4.4. MEKKORA ÉS MILYEN LAKÁSPORTFÓLIÓT KEZELJEN AZ ÜGYNÖKSÉG?**

Az ügynökség portfóliójának nagyságát többnyire erősen behatárolja a bevonható üres lakások meglévő kínálata, illetve az alapító korlátos forrásai. Azt azonban fontos előre megtervezni, kiszámolni, hogy egyáltalán mi az az üzemméret, ami mellett fenntarthatóan és a céloknak megfelelően működtethető az ügynökség. A költségek jelentős része ugyanis fix: a menedzsmentfeladatok 10, 30, és 300 lakás esetén is hasonló költségekkel járnak (erről bővebben írunk a költségvetésről szóló 5.7 alpontban).

A lakások elhelyezkedését és méretét a célokhoz, a célcsoport igényeihez érdemes igazítani. Ha például az ügynökség fő célja a nagyvárosba frissen beköltözők támogatása, akkor ezekben a városokban a munkáltatók főbb telephelyeinek a tömegközlekedéssel elérhető vonzáskörzetét érdemes feltérképezni. Ha ezen a körön belül előnyt élveznek a többgyermekes családok, akkor nagyobb lakásokra, ha a pályakezdők, akkor kisebb lakásokra lesz szükség.

#### **4.5. HOGYAN LEHET NÖVELNI A LAKÁSPORTFÓLIÓT?**

Az ügynökség által kezelt lakásportfóliót fokozatosan tovább lehet bővíteni. Az aktuálisan üres és beköltözhető magánlakások felkutatása mellett a bővítés forrása lehet maga a tagság is: az átmenetileg külföldre költözők, az öröklés révén vagy megtakarítási céllal második lakást birtoklók is. További lehetőség, hogy a szakszervezeti ügynökség átveszi egyes önkormányzati bérlakások kezelését is (erről lásd az 5.3. pontot). Hosszabb távon (ha az ügynökségnek van kellő tőkéje az ilyen befektetésekhez, vagy egyébként is van ilyen programja a szakszervezetnek) életjáradék-programban, vagy bedőlt lakáshitelek adósságrendezési folyamatában is szerezhet lakásokat az ügynökség, illetve adományként is átvehet lakásokat. Ha még több tőkéje van, természetesen vásárolhat vagy építhet is.

#### **4.6. MILYEN ÁRON SZERZŐDJÜNK A LAKÁSTULAJDONOSOKKAL?**

Az árral kapcsolatban két fő kérdés merül fel: mennyit fizessen az ügynökség a lakásokat bérbeadóknak, és mekkora lakbért számítsen fel a bérlőknek. Minél nagyobb a kettő közt a különbség, annál több működési (önkormányzati, állami, szakszervezeti) támogatásra lesz szükség ahhoz, hogy az ügynökség rentábilis maradjon (lásd még a 4.7. és 4.10. alpontot).

A bérbeadóknak fizetendő lakbér több tényezőtől függ, amelyek nagyságát piac- és vélemény-kutatási eszközökkel érdemes felmérni (ld. alább):

- 1.** Mik a piaci árak?
- 2.** Milyen, a lakbér összegét illetően különböző várakozásokkal bíró lakástulajdonosi csoportokat lehet bevonni?
- 3.** Mekkora hozamot várnak el a bérbeadók különböző csoportjai (akár a fenntartási költségekhez képest, akár az ingatlan piaci értékéhez képest, akár a tisztán piaci lakberekhez képest)?
- 4.** Mely bérbeadó csoportnak (pl. tartósan külföldön dolgozó magántulajdonos, elsősorban ingatlanfelértékelődésre spekuláló üzleti befektető stb.) milyen nem-ár jellegű megfontolásai mennyivel mérsékelhetik a lakbér-elvárásait (pl. tranzakciók minimalizálása, "háziúri" fenntartási feladatok átvállalása, érdemesnek gondolt társadalmi csoportba (gyerekesek, pályakezdők, pedagógusok, szegények) tartozó bérlők, a lakbér garantálása

az egész vállalt időszakra, akár egyszeri összeg kifizetése az elköteleződés kezdetekor<sup>6</sup> stb. (lásd még 4.7. alpont)?

#### 5. Mennyire számítanak a bérbeadók valorizációra (inflációkövetésre)?

A lakástulajdonosok egyes csoportjai (például a külföldön dolgozó szakszervezeti tagok vagy a szociális szférában dolgozók munkáját nagyra tartó, a szociális demokrácia elveivel szimpatizáló polgárok) nagyobb engedményt is hajlandók lehetnek adni a lakbérből, attól függően, hogy a bérlők csoportjával mennyire szimpatizálnak. Az ügynökség alkupozíciója így attól is függ, hogy a szakszervezet kiket képvisel. A jobban fizetett (vagy annak gondolt, pl. orvosok) szakmák esetében kevésbé, az ismertén rosszul fizetett és/vagy társadalmilag különösen hasznosnak tartott szakmák (pl. tanárok, ápolók, mentősök) esetében inkább számíthat engedményre.

Az ügynökség árazásában tehát természetesen a piaci árak mellett a bérbeadóknak kínált szolgáltatásokat és az esetleges adóelőnyöket is figyelembe kell venni. A hazai és nemzetközi gyakorlatban a szociális lakásügynökségek a piacinál jellemzően 15–30%-kal olcsóbb lakbért tudnak kínálni a bérlőknek.<sup>7</sup> A tulajdonosoknak kínált szolgáltatások egy részében a piaci közvetítők mint versenytársak árazása is támpontot jelent. Budapesten például egy magánvállalkozás egyhavi bérleti díjért nyújt bérlőközvetítést, és egyhavi bérleti díj 10 százalékáért biztosít bérlemény-menedzsmentet.

Ehhez az első lépés a piac felmérése: milyen piaci áron lehet bérbe adni, és milyen opciók állnak a lakástulajdonosok rendelkezésére, beleértve a már látható trendeket (pl. helyi kínálatbővülést) is. Ezt a már futó hazai ügynökségek gyakorlatából, kérdőíves felmérésből, illetve interjúk (ingatlanpiaci szakértők, lakástulajdonosok) alapján lehet elsősorban feltérképezni. Ha kisebb lakásportfóliót tervezünk, néhány informális beszélgetés is elegendő lehet a piacot jól ismerő szereplőkkel. Segítséget nyújthatnak azok az esettanulmányok is, amelyek hasonló lakásügynökségek működését vizsgálják.

Második lépésként a lakástulajdonosok döntési szempontjait kell feltérképeznünk: milyen megfontolások alapján dönthetnek úgy, hogy az ügynökségen keresztül adják ki lakásukat, milyen lakbérkedvezményt tartanak elfogadhatónak, illetve az ügynökség lehetséges szolgáltatásai közül melyikért hajlandók nagyobb engedményt tenni.<sup>8</sup> Végül, a megcélzott bérlői csoportok fizetőképességét és szükségleteit is fel kell mérnünk, például a potenciális érdeklődőknek kiküldött kérdőívvel (ügyelve arra, hogy a felhívás ne keltsen túlzott várakozásokat a bérlakáshoz jutás esélyét illetően).

A tulajdonosoknak kínálandó lakbért a trendekkel számolva érdemes tervezni, az optimizmus-torzítást elkerülve, vagyis jelentős ráhagyással, azt figyelembe véve, hogy mikor tud felállni az ügynökség, és megbecsülni, hogy akkor mik lesznek a piaci lakbérek.

Különösen kisebb ingatlanpiacú települések esetén érdemes azt is megpróbálni felmérni, hogyan hat vissza az ügynökség árképzése a piaci árakra. Végül, az árazást folyamatosan frissíteni is kell, hogy igazodjunk a piac változásaihoz.

<sup>6</sup> A torinói Lo.C.A.Re azzal buzdítja a türelmetlen bérbeadókat részvételre a piaci alatti bérrel járó hosszú távú kiadásban, hogy elköteleződésükor egy egyszeri 1600 eurós bónuszt fizet nekik.

<sup>7</sup> Írországban a lakbércsökkentés mértéke a választott szociális célú lízingmodell fajtájától függ: RSA programban (Rental Accommodation Scheme) 8%, míg SHIL-ben (Social Housing Leasing Initiative) 20%. Az ausztrál konstrukcióban ennek szintje 30%.

<sup>8</sup> Ehhez jó támpontot ad a Fővárosi ügynökséget megalapozó felmérés kérdőíve a tulajdonosok körében.

## 4.7. MEKKORA LAKBÉRT FIZESSENEK A BÉRLŐK?

A bérlőknek a lakásügynökség a piaconál alacsonyabb áron kínál lakhatást. Hogy mennyivel alacsonyabb lehet a felszámított lakbér, azt elsősorban a bérbeadónak fizetendő díj, az ügynökség gazdálkodása, illetve az általa kapott külső (önkormányzati, állami, EU-s, ill. saját szakszervezeti) támogatások fajlagos nagysága határozza meg.

Differenciáljon-e a fizetendő lakbér összegében az ügynökség ezen túl is célcsoportok szerint? A Főváros a lakásügynökség elindításakor még nem differenciál, de az eredeti tervzet szerint például öt jövedelmi csoportnak a piaci lakbér 80%-10% közötti százalékát tervezi felszámítani (*Hegedüs et al. 2021*). Önkormányzatok esetében ez egyfajta, az ügynökség ügyfeleinek nyújtott bűjtatott önkormányzati lakhatási támogatás lenne (ahelyett, hogy másokkal azonos eséllyel igényelhetnek a bérlők lakásfenntartási vagy más támogatásokat), és rontaná a támogatási rendszer átláthatóságát. Szakszervezetek esetében ilyen aggály nem merül fel, így, ha a célok szerint meghatározott célcsoportok rászorultsága eltérő, ennek megfelelően adhat eltérő mértékű további kedvezményeket az ügynökség (amennyiben van erre más forrásból fedezet). A szolidaritás kézenfekvő formája lehet például, ha a munkáját elvesztő bérlőnek átmeneti lakbérkedvezmény jár. Ahogy a bérlői célcsoportok és a bérlők kiválasztása esetében, itt is fontos, hogy a differenciálás szempontjai a tagság számára legitimek és transzparenssek legyenek.



## 4.8. MENNYI IDŐRE SZERZŐDJÜNK A BÉRLŐKKEL?

A szakszervezet által fenntartott szövetkezeti, vagy a munkakörhöz kapcsolódó szolgálati lakásokkal szemben az ügynökség lakásaira jellemzően nem lehet nagyon hosszú távra szerződni. Korlátot szab, hogy mindig vannak új rászorulóknak, azaz biztosítani kell, hogy a régi bérlők között mindig legyen előre kiszámítható számú kiköltöző, máskülönben folyamatosan növelni kellene a lakásállományt. A tulajdonosok terve is behatárolja a lehetőségeket: van, aki csak pár évet tervez külföldön tölteni, vagy addig adná csak ki a városi garzonját, amíg gyermekét felveszik az egyetemre.

A megfelelő időtartam ezért határozott idejű, jellemzően 1–5 év között mozoghat. Azt a tulajdonos igényei mellett a célcsoport igényeihez érdemes igazítani. Például pályakezdők vagy frissen a városba költözők számára 2–3 évre is szükség lehet, mire a piacon is tudnak bérelni, míg átmeneti lakhatási krízisek (pl. tüzeset, felújítás, válás) esetén 6 hónap is elegendő lehet.

Külön eldöntendő kérdés, hogy a bérlői jog hogyan függjön a bérlő munkaviszonyától, illetve szakszervezeti tagságától. Az ügynökség érdeke alapvetően az, hogy a tagságot támogassa, így célszerű a bérleti szerződésben rögzíteni, hogy a kilépés a szerződés felmondását is maga után vonja. Ezt azonban méltányos módon érdemes kezelni: célcsoporttól, rászorultságtól függően legalább 1–3 hónap időt adni a kiköltözésre, esetleg lehetőséget adni rá, hogy további néhány hónapig piaci áron maradhasson a bérlő.

## 4.9. MILYEN FUNKCIÓKAT VÁLLALJON AZ ÜGYNÖKSÉG?

Az ügynökség a lakástulajdonosok és a bérlők számára is nyújt szolgáltatásokat. A funkciók meghatározásához fel kell mérni, hogy mire van szüksége a majdani bérlőknek, hogyan lehet megtartani, megerősíteni a fizetőképességüket, illetve mi az, ami megkönnyítheti a lakástulajdonosok bevonását és megtartását. További szempont, hogy mi az, amiben az ügynökséget létrehozó szakszervezetnek már van tapasztalata, mit tud könnyen megtanulni, illetve olcsón nyújtani, és mi az, amihez jelentős külső kapacitást (anyagforrásokat, szaktudást) kellene mozgósítania.

Az önkormányzatok vagy civil szervezetek által létrehozott ügynökségekkel szemben a szakszervezeti ügynökségek bérlői célcsoportja jellemzően szűkebb: stabilabb a jövedelmi helyzetük (hiszen a szakszervezet által is védett, bejelentett, viszonylag tartós munkahelyük van), és kisebb arányban küzdenek olyan hátrányokkal, ami megnehezítené, hogy záros időn belül tovább tudjanak lépni piaci bérleménybe. Általánosságban tehát a bérlőknek kevesebb kiegészítő szolgáltatásra van szükségük, mint más ügynökségek esetében. Egyes célcsoportok esetében mégis fontos lehet a további támogatás annak érdekében, hogy a bérlő ne "ragadjon be" a kedvezményes bérleménybe: erre később visszatérünk.

Sokat javít az ügynökség fenntarthatóságán, ha sikerül azonosítani egy vagy több olyan funkciót/ szolgáltatást, ami a bérbeadók számára vonzó, illetve amit más ügynökségek nem, vagy kevésbé megbízhatóan nyújtanak, ugyanakkor olcsón biztosítható. Ilyen lehet például a műszaki karbantartás: ha a szolgáltató lakások üzemeltetéséhez egyébként is rendelkezésre áll ilyen kapacitás (esetleg: a bérlőknek van hozzá megfelelő szaktudásuk), ezt a szolgáltatást a tulajdonosok felé bőven a piaci ár alatt tudja nyújtani az ügynökség.

### TULAJDONOSOK SZÁMÁRA NYÚJTHATÓ SZOLGÁLTATÁSOK

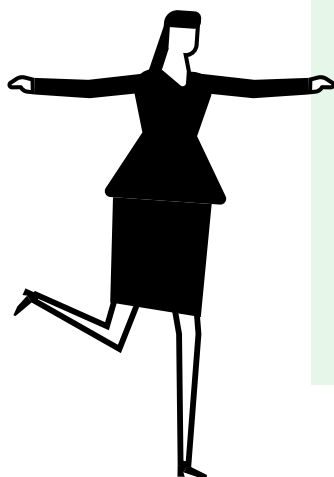
A lakáskiadással kapcsolatos teendők átvállalása nem csak időt takarít meg a tulajdonosok számára, hanem csökkenti a kockázataikat: az ügynökség a megfelelő bérlők kiválasztása és a számukra nyújtott szolgáltatások által képes elkerülni vagy csökkenteni a közműdíjak és/vagy a lakbértartozás kialakulását, a lakás állagának romlását és a lakcím bejelentéséhez kapcsolódó visszaéléseket is. A szűréshez a szakszervezet (az igénylőktől kapott felhatalmazás birtokában) felhasználhatja a saját nyilvántartási rendszerében rendelkezésre álló, illetve az igényléskor bekért adatokat. A magasabb kockázatú bérlőknél megelőző intézkedéseket tehet, például gyakrabban ellenőrizheti a bérleményt, vagy előre fizetős közműórát szereltethet fel. A bérlő és bérbeadó közötti viták esetén az ügynökség olcsó, gyors és hatékony konfliktuskezelést biztosíthat független mediátorok alkalmazásával. A bérlők kiválasztásában jó, ha az ügynökség marad a döntés, hiszen ezzel tudja biztosítani, hogy a megfelelő célcsoport jusson lakhatáshoz, és elkerülni, hogy a potenciális bérlők bizalma csorbuljon. Arra viszont lehetőséget adhat az ügynökség, hogy a tulajdonos meghatározza, hogy – a szakszervezet által kiválasztott bérlői célcsoportokon belül – milyen alcsoportokat részesítsenek előnyben a kiválasztás során (például egyszülős családok, sokgyermekesek vagy pályakezdők). Ez a kivételezés azonban nem lehet diszkriminatív, azaz nem alapulhat származással vagy más tulajdonságokkal kapcsolatos előítéleten.

A szolgáltatásokat fokozatosan is lehet bővíteni. Első lépés lehet, amikor az ügynökség csak közvetít a felek között, szerződésmentát ad, illetve minimális garanciát vállalhat a felek megbízhatóságáról, a tőlük kapott referenciák és múltbeli szerződéses kapcsolatok alapján (ebben az esetben a referenciákat célszerű egy kereshető online adatbázisban elérhetővé tenni). A következő lépés, amikor az ügynökség köt szerződést a felekkel és dönt a bérlő kiválasztásáról. Nagyobb településen, egy viszonylag nagy lakásportfólióval működő ügynökség esetén megfontolható az is, hogy a két- vagy többféle szolgáltatáscsomag egymás mellett működik: az ügynökség fő célcsoportja számára teljes körű, míg mások számára csak alapszolgáltatásokat nyújt

## LAKÁSTULAJDONOSOK SZÁMÁRA NYÚJTHATÓ SZOLGÁLTATÁSOK:

- megfelelő bérlők közvetítése („szűrés”)
- szerződések szövegezése, választható mintaszerződések nyújtása
- a lakbér-alkufolyamat kikapcsolása a lakás tulajdonságaihoz rendelt lakbérformulával
- szerződés megkötésének adminisztrációja, figyelemmel az adóelőnyökre is
- segítség a lakást is kímélő beköltözésben
- kapcsolattartás a bérlővel
- bérleti díj beszédése
- garantált bérleti díj (ami akkor is jár, ha épp üres a lakás) vagy egyszeri bónusz<sup>1</sup> fizetése
- műszaki karbantartás
- konfliktusok esetén békéltetés

1 A torinói modellben például ezt alkalmazzák a tulajdonosok motiválására, és az első bérleti szerződés megkötésekor fizetik ki.



Az ügynökség biztosíthat rendszeres műszaki karbantartást a bérelt lakásokban. Ez különösen akkor célszerű, ha egyébként is rendelkezésre áll ilyen kapacitás, vagy nagyobb a lakásállomány, és így rendszeres megrendelőként tud fellépni az ügynökség, mivel akkor bőven a piaci ár alatt tudja nyújtani ezt a szolgáltatást. További, bérlő által okozott károk megtérítésére a szakszervezet garanciát vállalhat biztosítás megkötésével (az ügynökség maga is kockázatközösséget képez - elég ennek a veszélyét beárazni a költségvetésbe). A bérlővel való rendszeres kapcsolattartás mellett az állomány gyakori ellenőrzése szintén segíthet mérsékelni a lelakás, rongálás ütemét.

Érdemes megfontolni a garantált díjas szerződést: ez magasabb átlagos költséget és nagyobb kockázatot jelent az ügynökségnek, de számos előnnyel jár. Ha az ügynökség pénzügyi helyzete

stabil (például számíthat arra, hogy átmeneti likviditási problémáit megoldja a szakszervezet), mindig könnyen talál fizetőképes bérlőt, és megvan a kellő kapacitása (elégletes méretű lakásállomány), akkor érdemes kísérletezni ezzel a szolgáltatással. Garantált bérleti díjat a piaci ügynökségek nem kínálnak, így komoly versenylőnyt jelenthet, lehetővé téve, hogy a tulajdonosok alacsonyabb havi lakbérrel is megelégedjenek, és megkönnyítheti a tulajdonosok toborzását is. A garanciás szerződésben kisebb összegű kauciót alkudhatunk ki, hiszen elegendő az esetleges károkat fedező összeget kérni, a bérleti díj meg nem fizetésének kockázatát átvállalja az ügynökség. További előnye, hogy erősíti az ügynökség mint megbízható partner imázsát. Marketingelni is könnyebb, mivel ilyenkor az ügynökség díjazása beépíthető a garantált bérleti díjba (a tulajdonosoknak folyósított garantált díj így ennyivel lesz kevesebb, mint az ügynökség által beszedett lakbér), azaz nem egy ügynöki díjjal terhelt szolgáltatást, hanem egy kiszámítható jövedelmet biztosító csomagot kell eladnunk. A garantált díjas forma esetében a tulajdonost kevésbé érdekli, hogy a bérlő mennyit fizet, így nagyobb szabadságot ad az ügynökségnek, hogy az egyes bérlők lehetőségeihez igazodva differenciálja a lakbér összegét. Ugyanakkor ez a szolgáltatás az ügynökség részéről – a likviditás mellett – nagyobb kapacitásokat és odafigyelést igényel a hátralékosság megelőzésében. Kiemelten fontos, hogy jól tudja azonosítani a sérülékeny, további segítségre szoruló bérlőket, legyen kapacitása a bérlemények és bérlők folyamatos ellenőrzésére, és legyenek jogi eszközei a hátralékok beszedésére.

## A BÉRLŐKNEK NYÚJTHATÓ SZOLGÁLTATÁSOK

Azon kívül, hogy stabil, kiszámítható, a piacinál kisebb kiszolgáltatottsággal járó és olcsóbb lakhatást nyújt, csökkenti a lakáskeresés és -megállapodás terheit és aszimmetriáját, a szociális lakásügynökség számos más szolgáltatást is kínálhat a bérlőknek: pl. a lakbér-alkufolyamat kikapcsolását a lakás tulajdonságaihoz rendelt lakbérformulával, segíthet a szerződés megkötésének adminisztrációjában, a kaució egyszeri anyagi terhének időbeli ütemezésében, a lakást is kímélő beköltözésben, az esetleges konfliktusok esetén békéltetéssel.

Ehhez járulhatnak még további szociális szolgáltatások: családsegítés, adósságkezelési szolgáltatás, álláskereső tanácsadás, jogi- és krízistanácsadás, támogató szolgálat, napközbeni ellátások (pl. óvoda, napközi), amelyeket vagy az ügynökség maga nyújt (ezeket saját munkatársai vagy külső partnerek által is biztosíthatja – lásd a következő, 4.10. alpontot), vagy segít az ügyfeleknek elérni a megfelelő szolgáltatást. Hogy ezek közül mit érdemes vagy szükséges nyújtani, azt a választott célcsoportok szükségletei határozzák meg, illetve az ügynökség tágabb céljai, azaz nem minden szolgáltatást minden bérlői csoport számára biztosítani. Az ügynökség fenntarthatóságához minimálisan szükségesek azok a szolgáltatások, amelyek a bérlők fizetőképességének megőrzését segítik (ez a kockázatkezelés egyik legfontosabb eleme), illetve az ügyfelek anyagi helyzetének megerősítését, a piaci árú lakhatási megoldások felé mozdulását támogatják. Az ügynökség azt is célul tűzheti ki, hogy a lakhatás mellett a bérlők vagy bizonyos alcsoportjaik számára további, jólétüket növelő szolgáltatásokat is biztosít (például telekocsit szervez az egymáshoz közel lakóknak, délutáni gyermekfelügyeletet biztosít a sokgyerekeseknek stb).

Az ügynökség előírhatja, hogy a szociális szolgáltatások egy részét a bérlőnek kötelezően igénybe kell vennie. Ezt két esetben érdemes előírni: (1) ha a bérlőkiválasztás során kiderül, hogy az átlagosnál nagyobb a hátralékosság kockázata; (2) ha az ügyfél hátralékot halmoz fel.<sup>9</sup> Mindkét esetben akkor érvényesíthető ilyen kötelezettség, ha erről már az igénylés során részletes tájékoztatást kaptak a potenciális bérlők. A sérülékeny helyzetű és gyakran tájékozatlan bérlőktől nem várható el, hogy minden esetben felismerjék problémás helyzetüket, és maguk kérjenek

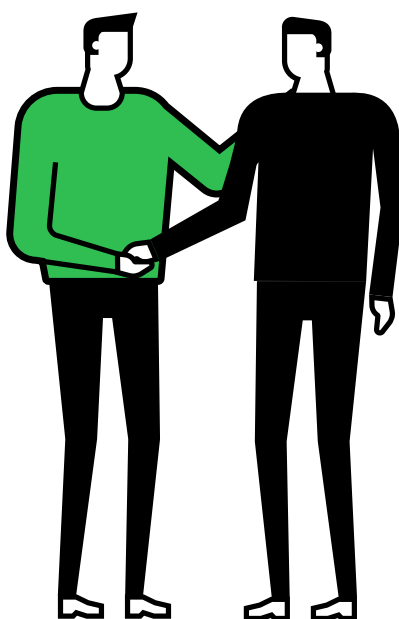
<sup>9</sup> A fővárosi koncepció részletesen tárgyalja ezt a lehetőséget (Hegedűs et al 2021).

segítséget annak rendezésében. Ez gyakran azt eredményezi, hogy sokan csak tűzoltásként, már túlságosan későn találkoznak szociális segítővel vagy tanácsadóval (Hegedüs et al 2021). A sérülékeny csoportok esetében ezért az együttműködési kötelezettség a saját érdeküket is szolgálja, nem csak a tulajdonost védi.

#### **4.10. MILYEN PARTNEREKKEL, MILYEN FORMÁBAN SZÖVETKEZZÜNK EGYES FUNKCIÓK VAGY SZOLGÁLTATÁSOK BIZTOSÍTÁSÁRA?**

A felvállalt funkciókat nem kell feltétlenül mind házon belül biztosítani. Az is megoldás, ha az ügynökség nem maga nyújt minden szükséges funkciót, hanem ezek egy részét partnerek által biztosítja, de menedzseli az ügyfél útját és figyeli, hogy megfelelő ellátást kaptak-e (vagyis nem csak referál, hanem esetmenedzserként működik).

Ahogy a 2. táblázatban látható, az ügynökség legtöbb funkciója kiszervezhető. Ha az ügynökség a szakszervezet intézményi keretei között működik majd, előnyös lehet a szervezet más egységeit is bevonni, illetve építeni a szervezet meglévő infrastruktúrájára, akár az ügynökség belső működésében (pl. bérszámfejtés, ügyfélfogadó terek, informatika stb.), akár a szolgáltatásokban (pl. jogi tanácsadás). Ez egyrészt általában olcsóbb (különösen, ha a szolgáltató normatív finanszírozást kap a szolgáltatásra), és abban is segít, hogy a szervezeten belül jobban megismerjék és támogassák az ügynökség munkáját. Ugyanakkor a szervezeten belülről, más egységek által biztosított funkciók tartalmát és minőségét kevésbé tudja befolyásolni az ügynökség: ezt is figyelembe kell venni a döntéskor. Például elsőre jó megoldásnak tűnhet a szakszervezet informatikai egységére építeni, de a működés során kiderülhet, hogy ők gyakran túlterheltek, vagy a meglévő informatikai rendszerekre épülő megoldások nem elég rugalmasak.





Ügynökség belső szervezete		Ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások
<b>Nem/nehezen kiszervezhető funkciók</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menedzsment, HR</li> <li>▪ stratégiai döntések,</li> <li>▪ monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bérlok toborzása, szűrése, felkészítése</li> <li>▪ Lakások/tulajdonosok toborzása, bérleti díj meghatározása</li> </ul>
<b>Partnerek által megszervezhető szolgáltatások / funkciók</b>		
Pénzügy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Üzleti terv kidolgozása</li> <li>▪ Költségvetés-tervezés</li> <li>▪ Külső szolgáltatók kifizetése</li> <li>▪ Bérszámfejtés</li> <li>▪ ÁFA-elszámolás</li> <li>▪ Audit és kontrolling</li> <li>▪ Leltár, belső ellenőrzés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bérleti díj beszedése</li> <li>▪ Bérleti díj kifizetése a tulajdonosoknak</li> <li>▪ Lakóra terhelt javítási költség beszedése</li> </ul>
Jog	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szerződéskötés külső szolgáltatókkal</li> <li>▪ Jogi képviselet peres ügyekben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szerződésminták kidolgozása</li> <li>▪ Szerződéskötés tulajdonosokkal, bérlőkkel</li> </ul>
HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Munkatársak toborzása, képzése</li> </ul>	
Informatika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hozzáférés az informatikai rendszerhez, karbantartás, kiegészítő funkciók beépítése</li> <li>▪ Honlapfejlesztés, -működtetés</li> </ul>	
Kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketingstratégia kidolgozása, megvalósítása</li> <li>▪ Segítség a közösségimédia-felületek használatában</li> <li>▪ Segítség az ügyfelek megszólításában</li> </ul>	
Szolgáltatások		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Költöztetés</li> <li>▪ Lakások karbantartása</li> <li>▪ Szociális munka, tanácsadás</li> <li>▪ Munkába állást segítő szolgáltatások</li> <li>▪ Munkába utazást segítő szolgáltatások</li> <li>▪ Napközbeni ellátások</li> </ul>

#### 4.11. MENNYI IDŐ, MENNYI PÉNZ, MILYEN SZAKÉRTELEM?

Milyen méretben érdemes belevágni egy szakszervezetnek a szociális lakásügynökség létrehozásának projektjébe? A volumen, mint fent már jeleztük, nyilván nem lesz független egy sor, az ügynökség létrehozásával (pl. intézményi formájával) kapcsolatos döntéstől, de már a hazai gyakorlatban működő (Szombathely, *Budapest I. kerület*) és a közelmúltban induló (*Főváros*) ügynökségek is egy rendkívül széles sávot jelölnek ki. Szombathelyen például évi 10–20 lakást a város önkormányzati hivatalának saját munkatársai munkaköri tevékenységük részeként, az önkormányzat tulajdonában lévő Szombathelyi Vagyonhasznosító és Városgazdálkodási Zrt ingyenes szakmai segítségével, mindössze lakásonként kb. 100 ezer ft készpénzkiadással (külső szakértői, közjegyzői díjak)

közvetítenek ki. Ezzel szemben a Fővárosi terv, amely már egy nagyszabású EU-s támogatási pályázat keretében jött létre, 2025-re, amikor az ügynökség önálló szervezetként feláll, már 1000 lakás kiadásával kalkulál (melyből 250 jönne magán-bérbeadóktól), és a lakbér-bevételeken túl kb. ötmilliárd forint külső forrással számol.

Egy szakszervezeti ügynökség várható költségvetésének meghatározásához talán leghasznosabb az ULE által működtetett ügynökség példája. Az ULE 2024 tavaszán 34 lakást kezel, amiből 15 szolgálati. Évente 7-8 beköltözésre kerül sor, és a nem-szolgálati lakások esetén a bérlők szociális munkát is igényelnek. Az ULE-nél erre a feladatra három teljes állású munkatársat (egy lakásügynökségi koordinátort, egy részben házkészítői, részben szociális munkát végző lakásügynökségi munkatársat és egy szociális munkást), egy, heti 20 órában foglalkoztatott ingatlanszakértőt és heti 8 órában egy jogászt alkalmaznak. Mindez a dologi költségekkel együtt évi kb bruttó 40 millió forint kiadással jár, ebből kb 10 millió olyan, szociális munkára fordított bérkiadás, amelyre a szakszervezetek esetében nincs feltétlenül szükség (forrás: ULE személyes közlése).

Az előkészítés, a taggyűlési döntés végigvitele, a részletes tervek kidolgozása és a szervezet tényleges felépítése a legegyszerűbb esetben is egy-két éves folyamat, nagyobb, több funkciót felvállaló szervezet esetében hosszabb is lehet.

## **4.12. HONNAN KAPHATUNK SZAKMAI ÉS ELVI TÁMOGATÁST?**

A koncepció kidolgozásában elsősorban a témával foglalkozó kutatók és gyakorlati szakemberek tudnak segíteni. A megvalósítás praktikus kérdéseinek kidolgozásához a hasonló ügynökséget működtető, vagy ilyen tervező önkormányzatok és civil szervezetek szakembereitől is érdemes lehet tanácsot, segítséget kérni. A külső szakértelem megszerzéséhez jó keretet adnak a tudás-átadást támogató nemzetközi pályázatok.

Magyarországon e kiadvány megjelenésekor Miskolc, Szombathely, Veszprém, Budapest 1. kerülete és a Fővárosi Önkormányzat, illetve az Utcáról Lakásba Egyesület rendelkezett érdemi tapasztalatokkal lakásügynökség létrehozásában. A már működő ügynökségek létrehozását a Városkutatás Kft. és az Utcáról Lakásba Egyesület szakértői segítették.

Egy új ügynökség létrehozásához érdemes széles körben támogatókat szerezni, különösen, ha sérülékenyebb csoportok lakhatásának javítása a cél (amelyhez nehezebb lehet elnyerni a tagság támogatását). Elvi támogatást elsősorban a hasonló célcsoportokat segítő állami, civil és egyházi szervezetektől várhatunk: fiatalokat, családokat segítő, fogyatékkal élő embereket gondozó intézményektől, állami gondozottak intézményeitől, dolgozó szegényeket, sokgyermekes vagy egyszülős családokat támogató, képviselő szervezetektől, akik találkoznak a sérülékeny csoportok lakhatási problémáival és egyetértenek az ügynökség céljaival.

# 5. IMPLEMENTÁCIÓ

---

Ebben a fejezetben az ügynökség létrehozásának és működtetésének azokat a praktikus kérdéseit vesszük sorra, amelyek a koncepció elkészítése (a célok és célcsoportok meghatározása) és a tagság jóváhagyásának megszerzése után következnek.

## 5.1. AKCIÓTERV: MELYEK A LÉTREHOZÁS FŐ LÉPÉSEI?

A lakásügynökség egyik fő erőforrása a bizalom, ezért különösen fontos, hogy az indulás folyamatát jól megtervezzük. Ha rossz sorrendben vagy túl szoros határidőkkel építjük fel a folyamatot, a késedelmek már az indulásnál lerombolhatják a potenciális bérbeadók bizalmát. A létrehozás folyamata természetesen függ a választott szervezeti formától, a főbb lépések azonban minden esetben a következők:

Az alapszabály szerint szükséges alapítói jóváhagyás (pl. a kongresszus/küldöttgyűlés/taggyűlés részéről) előkészítése, a szükséges támogatás megszerzése

- Önálló szervezet vagy hivatali egység létrehozása/ kijelölése
- Költségvetés, üzleti terv, csapat összeállítása
- Lehetséges partnerek azonosítása és bevonása
- Kommunikáció
- Munkakörök, felelősségek kiosztása a csapatban, felkészítés
- Munkafolyamatok, protokollok kidolgozása
- Adminisztratív folyamatok kidolgozása
- Jogszabályi kötelek és hatályos önkormányzati szabályok ellenőrzése, ahol szükséges, módosítása
- Lakások javítási munkái
- Monitoring kidolgozása

Ha van rá elegendő idő, nagyon hasznos kisebb méretben tesztelni az ügynökség működését és kiértékelni a tapasztalatokat. Ha ez nem lehetséges, akkor is érdemes a tervezési szakaszban egyeztetni az érintettek csoportjaival (érdeklődő lakástulajdonosok, bérlők vagy őket segítő szolgáltatók), és a begyűjtött vélemények alapján tovább csiszolni a terveket.

## 5.2. HOGYAN TALÁLJUK MEG A LAKÁSOKAT?

A lakástulajdonosok elérése és meggyőzése nem könnyű feladat, hiszen nagyon vegyes összetételű és nehezen elérhető csoportról van szó. Ügynökségen keresztül bérbeadásra ösztönöznünk elsősorban azokat a lakástulajdonosokat érdemes, akik a bérbeadás körüli teendőkről korlátozottan képesek gondoskodni – például mert más településre vagy külföldre költöztek, vagy nincs forrásuk az idős rokonuktól megörökölt, leromlott állapotú lakás felújítására (Kovács et al 2020), vagy akiknek több lakásuk van, és fontosabb számukra a bevételek stabilitása, mint a lakbér szintje.

A szakszervezet számára kézenfekvő, hogy saját tagságán belül keressen érdeklődő tulajdonosokat: például a (nyugdíjas) tagokat (akiknek lehet második, pl. örökölt ingatlana), vagy az átmenetileg külföldre költözőket. Egyes szakmákban viszonylag gyakori az átmeneti külföldre költözés (pl. ápolónők, felsőoktatásban dolgozók). A tagságon kívüli potenciális érdeklődők elérésében segítséget kérhet az ügynökség a helyi önkormányzatoktól, akik a helyi médián, a közös képviselőknél, esetleg más közvetlen kommunikációs csatornán keresztül is el tudják érni a lakástulajdonosokat, és akár a munkáltatóktól is.

A lakástulajdonosok bizalmának elnyerésében előnyös helyzetben vannak a szakszervezetek, hiszen hitelesen tudják bemutatni a majdani bérlők fizetőképességét (stabil munkahellyel, jövedelemmel rendelkeznek), megbízhatóságát (a bérlők több szálon kapcsolódnak az ügynökséghez, sőt, akár az utánuk következő bérlőhöz is, így különösen fontos számukra, hogy betartsák a szabályokat) és adott esetben érdemességét is (a társadalmilag különösen elismert, de alulfizetett szakmák esetében).

A helyi nyilvánosság minden lehetséges fórumán (közösségi média, lakossági fórumok, intézményi honlapok, ingatlanos weboldalakon elhelyezett hirdetések, újságok, rádió- és tv-műsorok, szórólapok) érdemes megszólítani a tulajdonosokat (Hegedüs et al. 2021). Nagyobb városokban a régóta eladásra vagy kiadásra meghirdetett lakások tulajdonosainak közvetlen megkeresése is eredményes lehet (Kovács et al. 2020). A célzottan nekik címzett üzenetek mellett érdemes lehet a lakáskiadásban közvetlenül nem érdekelt lakókkal is megismertetni a modell előnyeit: így informális kapcsolataikon keresztül is eljuthatunk a lakástulajdonosokhoz. Érdemes lehet célzottan megszólítani a társasházi közös képviselőket is, hiszen gyakran ők azok, akik először értesülnek egy lakás megürüléséről, és kapcsolatban vannak a tulajdonosokkal. A személyes megkeresés (becsöngetés a lakókhoz) költséges, időigényes, és erre a célra nem feltétlenül hatékony: az üres lakások számáról és elhelyezkedéséről adhat információt, de a tulajdonosokhoz nehéz így eljutni (hiszen azok nem tartózkodnak ott, és gyakran a szomszédok sem ismerik őket).

Az online kommunikáció fontos eleme, és a bizalomépítés egyik alapköve a lakásügynökség weboldala: legyen jól áttekinthető, naprakész, és jól strukturáltan foglalja össze a különböző célcsoportok számára fontos információkat a szervezet működéséről, céljairól és tevékenységéről. Sokat segíthet a tulajdonosok meggyőzésében, ha számukra is átláthatók a bérlőkkel szemben támasztott elvárások, a kiválasztási folyamat, és ha online, egyszerű módon maguk is benyújthatják a jelentkezésüket.

### **5.3. HOGYAN KAPCSOLÓDJON AZ ÜGYNÖKSÉG AZ ÖNKORMÁNYZATI BÉRLAKÁSOK RENDSZERÉHEZ?**

Az ügynökséget alapító szakszervezet kezdeményezheti, hogy az önkormányzat(ok) meglévő bérlakásállományának egy részét átvegye az ügynökség kezelésébe: ez különösen akkor célszerű, ha az ügynökség nagyobb kapacitással és széleskörű funkciókkal jön létre, ha célcsoportja és az önkormányzati bérlakások bérlőinek célcsoportja átfed, és ha a meglévő lakbérrendszer és igénylési folyamat jól illeszkedik az ügynökség koncepciójába (vagy erős politikai elkötelezettség van a két rendszer harmonizálására). Ez a lehetőség elsősorban az önkormányzati szociális ellátásokban dolgozókat (például szociális munkásokat, idősgondozókat, bölcsődei gondozókat) képviselő szakszervezetek esetében merülhet fel.

Ha az ügynökség célcsoportjába tartozók a fennálló szabályok szerint is jogosultak önkormányzati szociális bérlakásra, és az önkormányzat nem adja be a dolgozói számára elkülönített saját (szolgálati) lakásállományát az ügynökségbe, az a két rendszer viszonyának tisztázását igényli.<sup>10</sup> Ha az önkormányzat lényegesen kedvezőbb feltételekkel adja ki saját szociális lakásait, mint amit az ügynökség tud ajánlani, és nem kényszeríti a lakhatást keresőket vagylagos választásra, az ügynökség ügyfelei továbbra is pályáznak/várólistán maradnak majd, növelve a bérlők fluktuációját. Ha a potenciális bérlőknek választaniuk kell, az oda vezethet, hogy a legrászorultabbak (vagy akiknek legjobbak az esélyeik önkormányzati bérlakásra) nem jelentkeznek be az ügynökséghez bérlőnek.

A helyi politika szempontjából fontos szereppel bíró szakmák (pl. rendőrség, tűzoltók, gyermekorvos, óvónő) esetében a szakszervezeteknek előnyük van a civil szervezetekkel szemben. Könnyebben szerezhettek egyszeri vagy folyamatos támogatást az önkormányzattól, ha bérlők az önkormányzat számára fontos szakmában dolgoznak (nem is feltétlenül önkormányzati alkalmazottként), hiszen a megfizethető és jó minőségű lakás segít megtartani a jó szakembereket, és ezáltal biztosítani a szolgáltatás stabil és magas színvonalú működését.

## **5.4. HOGYAN VONJA BE AZ ÜGYNÖKSÉG A MUNKÁLTATÓ(KA)T?**

A szakszervezetek legfontosabb intézményes kapcsolata a tagok munkaadóival áll fenn. Ez a kapcsolat, mely a szakszervezet mint szervezettípus létrejöttének fő oka, nagyrészt konfliktuózus (alku a kollektív szerződésről: bérharc, dolgozói munkakörülmények javítása), de egymásrautaltság is jellemzi: a munkaadók és a munkavállalók csak együttesen képesek értékteremtő, profitot és bért lehetővé tevő gazdasági tevékenységre. Ha a szakszervezet lakásügynökséget hoz létre, az újabb dimenziókat teremthet a munkaadók és munkavállalók alkujában, és bővítheti a kölcsönösen előnyös együttműködés lehetőségeit is.

Mire gondolunk? A munkaadó – aki, ne feledjük, maga is lehet üres (lakó)ingatlan tulajdonos! – számos okból (pl. könyvelési, adózási, szervezeti, pszichológiai, ösztönzési szempontok miatt) a kollektív szerződéssel kapcsolatos tárgyalás során talán nagyobb értékben hajlandó a szakszervezet számára az ügynöksége működését támogató erőforrásokat és szolgáltatásokat biztosítani, mint hasonló értékben nyújtani direkt béremelést.

## **5.5. MI KERÜLJÖN AZ ÜGYNÖKSÉG ÁLTAL KÖTÖTT LAKÁSBÉRLÉTI SZERZŐDÉSBE?**

A választ két, egymással részben ellentétes megfontolás határozza meg. (1) Mindkét fél, tehát a bérbeadó, de még inkább a jellemzően kiszolgáltatottabb bérlő védelmében fontos, hogy világos, érthető, teljes, a jogszabályi kötelezettségeket (pl. diszkrimináció tilalma, bérlő bejelentésének kötelezettsége) betartó, a szerződéses kockázatokat bérbeadó és bérlő között kiegyensúlyozottan kezelő, az egyik fél ügyvédje által diktált, rejtett és méltánytalan passzusoktól mentes szöveg szülessen. Ezt legkönnyebb az ügynökség által diktált sablon szerződésszöveggel elérni. (2) Másfelől viszont az ügynökség elsősorban bérbeadók és bérlők ezernyi méltányolható, differenciált, egyéni elvárásának a közjót elősegítő összeegyeztetésével foglalkozik. Ezeknek az elvárásoknak a szerződésben való megjelenítése a bérlők részéről az elégedettséget tudja növelni, kielégítésük pedig a lakáskiadónak csökkentheti a lakbér-elvárásait (lásd 4.6. pont). Ebből pedig minél egyénitettebb, minél inkább a bérbeadó és a bérlő elvárásaihoz illesztett szerződésszöveg igénye következik.

10 A rendszerek összefésülése rendeletmódosítást és a célcsoportok összeillesztését, a lakásgazdálkodás újragondolását igényelheti az alábbi szempontokat figyelembe véve: önkormányzati lakások (tervezett és meglévő) száma; kinek és milyen feltételekkel jelent alternatívát az ügynökségen keresztül bérléshez képest az önkormányzati bérlakásprogram (célcsoport, jogosultság, lakbérkülönbségek).

A két megfontolás kompromisszuma a nemzetközi gyakorlatban is gyakran alkalmazott moduláris szerződés, mely az alapvető jogi szövegében (a szerződésszegés eseteitől a vitarendezésig) egy sor dimenzióban szabott szöveg, míg bizonyos kérdésekben (pl. a szerződés hossza, a bérleményben a dohányzás engedélyezése, a ház közös helyiségeinek használata – bár természetesen nem minden moduláris opció lesz szabadon kombinálható egymással) mindkét fél jelezheti, milyen tételket tart elfogadhatónak, ill. milyen moduláris feltételek esetén mekkora lakbért vár el.

## 5.6. HOGYAN KEZELJÜK A POLITIKAI KOCKÁZATOKAT?

Egy új intézmény létrehozása mindig adhat támadási felületet: erre az érdekcsoportok feltérképezésével, az időzítés és a kommunikáció alapos végiggondolásával, esetleg egyeztetésekkel és apróbb engedményekkel lehet felkészülni.

1. Először nézzük meg, kik a fő érintettek/stakeholderek, milyen érdekeik vannak, és milyen érvekkel állíthatók a projekt mellé. A bérlakáskínálat bővülése kedvező lehet a lakásra váró és vágyó tagság számára, de az ügynökség célcsoportján kívül eső tagok zokon vehetik, hogy kimaradtak. Az építetők a minél élénkebb fizetőképes lakáskeresletben érdekeltek, és a szakszervezeti ügynökség felállítását piacukra vonatkozó intervencióként utasíthatják el, különösen, ha nagy lakásállományt kezelő, országos lefedettségű ügynökség létrehozása a cél. Még inkább igaz az utóbbi az ingatlanközvetítőkre és -ügynökökre. Az érintett ingatlanok szomszédságában lakók viszonyulása várhatóan inkább pozitív. Javulhat a helyzetük, ha az adott lakást korábban számukra zavaró módon használták (akár hangoskodó turisták, akár lakásfoglalók), bár lehetnek előítéleteik és félelmeik is azzal kapcsolatban, hogy az ügynökség milyen lakókat (sokgyermekes, éjszakai műszakban dolgozó, roma stb.) költöztet a házba. Az utóbbi veszélye attól is függ, van-e ilyen jellegű szomszédsági konfliktusoknak már előzménye az adott épületben/környéken. Paradox módon nem számíthatunk feltétlenül az ügynökség célcsoportját képező potenciális bérlők feltétlen támogatására sem, akik között bőven lehet olyan tag, akik maguktól az ügynökség által kínált új lehetőséget nem a piaci bérlés kedvező alternatívájaként, hanem az általuk elvárt állami/önkormányzati szociális bérlakásnál drágább új opcióként foghatják fel – különösen igaz lesz ez azokra, akik jogosultak lehetnének, de (legalább is induláskor) nem jutnak az ügynökség révén bérlakáshoz. Mint fent (a 2. fejezetben) már említettük, ha a létrejövő lakásügynökség nem tudja földrajzilag teljesen lefedni azokat a településeket, ahol a kedvező feltételekkel bérlakásra vágyó tagság él, akkor azok, akiknek a lakóhelyén egyáltalán nem kínál lakhatást a szakszervezetük, szintén méltánytalanság áldozataiként tekinthetnek magukra.
2. (2) Másodszor, tekintsük át az érdekviszonyokat. Van-e elég idő az ügynökség felállítására, az első eredmények felmutatására a következő tisztújításig? Mennyire támogató vagy megosztott ebben a kérdésben a tagság? Kielezheti-e a terv a meglévő belső ellentéteket? Várható-e, hogy valamelyik, a tervet ellenző esetleges érdekcsoport (ld. fenn) direkt csatornán maga mellé tudja állítani a szakszervezet vezetésének vagy a tagságának egy csoportját? Mivel az ügynökség felállítása és támogatása a szakszervezet költségvetési

forrásaira is támaszkodik, minden szakszervezeti vezető, akinek saját, pénzt és kapacitásokat igénylő projektje van, a forrásokért vívott harcban riválisként tekinthet az ügynökségre. Milyen tájékoztatással, bevonással, kompromisszumokkal kerülhető ez el, hogyan lehet közös sikert építeni a projektből?

Ehhez kapcsolódóan érvényesítendő a szakszervezeti döntéselőkészítés részvételiségének és nyilvánosságának általánosan elvárható szempontjai, és végig kell gondolni, hogyan nyerjük bizalmat a program megvalósításához, illetve hogyan, milyen ütemben és milyen csoportok felé érdemes a projektről kommunikálni, és kikkel, mely döntési pontokon érdemes egyeztetni a készülő terv részleteiről.

## 5.7. MILYEN KAPACITÁSOKRA, MEKKORA KÖLTSÉGVETÉSRE LESZ SZÜKSÉG?

Az ügynökség működtetéséhez szükséges munkakapacitást nehéz általánosságban meghatározni: ez nagyban függ a lakásportfólió méretétől és a célcsoporttól. A szükséges kapacitást úgy tudjuk kiszámítani, hogy minél pontosabban megtervezzük a munkafolyamatokat, és megbecsüljük az ezekhez szükséges munkaidőt.

Létszámtól függetlenül, az ügynökségnek biztosan szüksége van egy tapasztalt menedzserre, aki össze tudja fogni a szerteágazó és gyorsan változó feladatokat.

A bérezés és a körültekintő HR-menedzsment is fontos: a tevékenység szinte minden részletében fontosak az emberi kapcsolatok, a network, ezért a munkatársak gyakori cserélődése sok veszteséget okozhat.

Érdemes bőven tervezni a kommunikációs munkatárs(ak) kapacitását: az ügyfelek megnyeréséhez, a bizalom megszerzéséhez és megtartásához kulcsfontosságú, hogy az ügynökséget megkeresők gyorsan és érdemben választ kapjanak a kérdéseikre.

Ha már eldőlt, hogy milyen szolgáltatásokat működtet az ügynökség, meg kell tervezni a költségeket, és kiszámítani, hogy egy átlagos lakásra mennyi költség jut (havi vagy éves szinten). Ebből látjuk, hogy milyen bevételt kell hoznia egy lakásnak, illetve mekkora külső finanszírozásra van szükség a beszedett lakbérek kiegészítéséhez. Ha a tervezett költségek láthatóan túl nagyok, át kell tekinteni a vállalásokat, és elhagyni azokat a szolgáltatásokat, ahol a várható hozamhoz képest túl nagy a költség. Az átlagos költségek kiszámításához ezeket a paramétereket kell figyelembe venni:

- mennyibe kerül az ügynökség fenntartása (C1),
- a tulajdonosok és bérlők toborzása és párosítása, szerződések megkötése (C2),
- a bérlemények kezelése, a bérlők monitorozása és támogatása (C3),
- hány bérleményt működtet az ügynökség (A),
- a bérleti szerződések tényleges átlagos időtartama, hónapban (B).

Az átlagos költség egy lakásra és egy hónapra így  $\bar{K} = ((C1+C2+C3)/A)/B$ . Ha így csoportosítjuk a költségeket, akkor jobban látjuk, hol érdemes, illetve lehetséges megtakarítani, és az is átláthatóbb, hogy a hatékonyabb toborzásra szánt kiadások megtérülhetnek, hiszen a kezelt lakások számának növekedése leszorítja az átlagos költséget.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> A Fővárosi koncepcióban például viszonylag bőkezű működési támogatást nyújt az önkormányzat, ami magasabb színvonalú szolgáltatásokat tesz lehetővé (Hegedűs et al 2021).

Alapvető szempont a likviditás: a lakók felé a lakhatás biztonsága, a lakástulajdonosok felé a bizalmi tőke megőrzése miatt különösen fontos, hogy az ügynökség folyamatosan fizetőképes legyen, és kellő tartaléka vagy gyorsan mozgósítható eszközei legyenek váratlan kiadások vagy bevételkiesés áthidalására. Ha a likviditás nem biztosítható, akkor elengedhetetlen, hogy előre legyen „menekülési terv” arról, hogy mely szervezeteknek tudjuk átadni a szolgáltatásokat (vagy egy részüket) és az ügyfeleket, ha valamilyen okból nem tudná folytatni az ügynökség a működését.

## **5.8. HOGYAN VÁLASSZUK KI A BÉRLŐKET? HOGYAN CSÖKKENTHETJÜK A HÁTRALÉKOSSÁG KOCKÁZATÁT?**

A bérlők kiválasztásában három fő szempontot érvényesíthetünk: (1) beletartoznak-e az ügynökség célcsoportjába<sup>12</sup>, (2) az adott lakás megfelel-e a szükségleteiknek és lehetőségeiknek, és (3) mekkora a kockázata, hogy nem tudják fenntartani a lakást. Az átlátható működés és az ügyfelek bizalmának elnyerése érdekében ezeket a szempontokat és az igénylések elbírálásának módját is érdemes nyilvánosságra hozni.

A kiválasztás módját a célcsoporthoz kell igazítani, de minden esetben fontos, hogy a potenciális lakók számára áttekinthető, érthető legyen, és minél inkább az ügynökség céljából levezethető szabályokra (semmint egyéni döntésekre) épüljön. A fővárosi koncepcióban például a széles célcsoportnak<sup>13</sup> megfelelően a pályázatos (ahol az kap több pontot, aki közelebb van az ügynökség célcsoportához) és a névjegyűes (ahol az kap előbb lakást, aki előbb iratkozott fel) rendszer kombinációja szerepel. Ha viszont az ügynökség önkormányzati dolgozóknak biztosít szolgálati lakásokat, akkor elsősorban a dolgozók igényeit és a közvetlen felettesük javaslatát érdemes figyelembe venni a kiválasztásnál.

A szakszervezet által alapított ügynökség esetében a bérlők kiválasztása még nagyobb körültekintést igényel, mint egy önkormányzati vagy civil alapítású ügynökségben. Egyrészt azért, mert a potenciális igénylők (a szakszervezeti tagság) joggal várják el, hogy egyenlő eséllyel férjenek hozzá ehhez a lehetőséghez, és (elvileg) jobban érvényt is tudnak szerezni jogaiknak (például a taggyűlésen). Másrészt – mivel a szakszervezetek működését az önkormányzatokhoz képest lanyhábban ellenőrzi az állam és kevésbé figyeli a média, így a transzparens működés elsősorban a tagság aktivitásán és a vezetők önmérsékletén múlik – nagyobb a kockázat, hogy a „tűzhöz közeli” vezetők, ügyintézők családi vagy ismerősi köre jut indokolatlan előnyhöz a kiválasztásban. Ezért különösen fontos, hogy a kiválasztás szempontjai (lásd 4.2. szakasz a célcsoportról) egyértelműek és a tagság által jóváhagyottak legyenek, és a kiválasztás folyamata átlátható, igazságos és manipulációmentes legyen. Ennek része az is, hogy a teljes állományról és az éppen rendelkezésre álló lakásokról hiteles tájékoztatást kapjon a tagság.

Ha több szempontot kell együttesen figyelembe venni a jogosultság megítéléséhez (pl. ha a fő célcsoport a pályakezdők, és ezen belül előnyt élveznek a gyermekesek), akkor érdemes egy minél egyszerűbb pontrendszert készíteni, amely alapján rangsorolhatók az igénylők. Ebben a megközelítésben mindig a rangsor elején álló kapja a következő megürülő lakást. Ha sok, nagyjából azonos rászorultságú igénylő közül kell választani, akkor igazságosabb a sorsolás. Az igénylés beadásának időpontját mindkét megoldásnál figyelembe lehet venni: a pontrendszerben pontot érhet a régebbi igény, a sorsolásnál elő lehet írni egy minimális várakozási időt.

<sup>12</sup> Ettől függhet például az is, engedjük-e a társbérletet, vagy csak egy családnak adunk ki egy lakást.

<sup>13</sup> Olyan fővárosi lakosok, akiknek van rendszeres jövedelmük, képesek önálló életvitelre, de a piaci lakbér számokra aránytalanul megterhelő:

szivességi lakhatásban, túlszűfolt, többgenerációs lakásban, önkormányzati bérleményben, otthont nyújtó intézményben vagy közterületen élnek.



Az ügynökség pénzügyi stabilitásában az egyik legnagyobb kockázat a bérletidj-elmaradásokból felhalmozódó hiány. Ezt részben megelőzéssel lehet kezelni (kockázatfelmérés a bérlők kiválasztásakor, megelőző jellegű tanácsadás, mentorálás), részben a bérlemények rendszeres ellenőrzésével.

Ha a célcsoport esetében ez releváns, a bérlők kiválasztásakor elősegítheti a szűrést, ha az igénylés feltételül szabjuk az önkormányzati családsegítő (vagy más, szociális munkát végző szervezet) ajánlását – így a döntés során a háztartás munkaerő-piaci helyzetéről, lakástörténetéről több információ áll rendelkezésre (Hegedüs et al. 2013a). Ennek hátránya, hogy az ilyen szervezetekkel szemben bizalmatlan vagy tájékozatlan, de rászoruló csoportok hozzáférését korlátozza.

A bérlőkkel támasztott további feltétel lehet, hogy az igénylő kikkel oszthatja meg a lakást. Ez részben azt biztosítja, hogy ténylegesen a célcsoportunk használja a lakást, részben a lakás állagmegőrzését segíti. A feltétel kialakítását össze kell hangolni a céljainkkal. Ha például a gyermekes családok a célcsoport, akkor átvehetjük a szociális törvényben megadott szabályt (mely szerint csak szülők és gyermekek lakhatnak együtt a bérlővel). Ha a célcsoportunkban lehetnek egyedülállók is (pl. önkormányzati dolgozók, pályakezdő fiatalok), akkor érdemes ehhez igazodó szabályt alkotni, illetve azt is lehetővé tenni, hogy egyes lakásokra közösen pályázzon több bérlő.

A lakásokat érdemes rendszeresen látogatni, és folyamatosan tartani a kapcsolatot a bérlőkkel, mert így időben tudunk segíteni, ha szükséges, és megelőzni a fizetési hátralékok halmozódását vagy a lakás nagyobb mértékű károsodását. A látogatás és kapcsolattartás viszont sokba kerül. Erre a dilemmára a célzás ad megoldást: a monitoring-adatokat (és a meglévő tapasztalatokat) elemezve (lásd a következő bekezdést) találjuk meg azokat a mutatókat, amik jól jelzik a problémákat, és igazítsuk ehhez a látogatásokat: azokhoz menjünk csak gyakran, akiknél várható, hogy segítségre lesz szükségük.

A lakbérfizetés folyamatos monitorozása mellett a bérlőkkel kapcsolatos tapasztalatok (késelemes fizetés, szándékos károkozás) rögzítése, visszakereshetősége is segíthet a kockázatok csökkentésében. Ennek előfeltétele, hogy a tapasztalatok nyilvántartásához (és megosztásához) előzetesen hozzájárulást kell kérni a bérlőktől (Hegedüs et al. 2013b). Fontos, hogy a múltbeli tapasztalatokat árnyaltan értékeljük, figyelemmel a jogszabályi környezetre és intézkedési gyakorlatra és a rossz tapasztalatok mögötti okokra. A torinói gyakorlatban például kizárják azokat, akiket korábban már egyszer kilakoltattak vagy hátralékfelhalmozás miatt bíróság elé kerültek (Hegedüs–Somogyi 2013b) – Magyarországon egy ilyen szabály sok rászoruló bérlőt hozna indokolatlanul hátrányba.

Előrefizetős közműórák felszerelésével elkerülhető a fizetési hátralékok halmozódása (Hegedüs et al. 2016). A fizetésképtelen bérlők kiszűrésére alkalmas lehet a kaució intézményének bevezetése vagy a rövid lejáratú szerződéskötés, ezeket a for-profit szektorban univerzálisan használt eszközöket azonban körültekintően kell alkalmazni, hogy az ügynökség missziója szerint megcélzott sérülékeny csoportok hozzáférését ne korlátozzák. A szombathelyi gyakorlat szerint például a bérlő és a bérbeadó kezdetben három hónapra szóló szerződést köt, amely meghosszabbítható.

## 5.9. HOGYAN ALAKÍTSUK KI A BELSŐ FOLYAMATOKAT?

Az ügynökség munkájában, az ügyfelekkel való együttműködésben érdemes előre pontosan rögzíteni a folyamatok lényeges lépéseit: kinek mi a feladata, milyen információt hogyan továbbít, mit hogyan kell adminisztrálni. Gondoljuk végig, hogy a folyamat hogyan lesz gördülékeny, időben mit, mikor és milyen gyakran kell csinálni. Az ügynökség munkájában a hatékony, gyors ügyintézés közvetlenül is megtérül, hiszen minél gyorsabban sikerül megfelelő bérlőt találni, annál előbb kezd jutalékot termelni egy kiadott lakás, illetve annál kisebb veszteség keletkezik, ha garantált bérleti díjas a szerződés (lásd 4.9. pont).

Ezeket a folyamatokat ne csak a jogszabályi kötelezettségeink, hanem az ügyfelek szempontjából is gondoljuk végig, teszteljük le, és törekedjünk az adminisztratív terhek csökkentésére. Az ügyfelek, különösen a tulajdonosok számára ez legalább annyira fontos lehet, mint a lakbér szintje. A lakbér beszédese az ügynökség egyik alapvető funkciója: ezt érdemes alaposan kidolgozni, megtervezni, hogy mi legyen a szerződésben, és mi történjen, ha nem érkezik meg időben a befizetés.

## 5.10. FORRÁSTEREMTÉS

Az ügynökségeknek általában kétféle bevétele lehet: (1) az ügyfelektől származó bevételek (2) a fenntartótól jövő, állami- (akár EU-s vagy önkormányzati) vagy magántámogatások. Az ügynökség mint intézményi forma tesztelésére nemzetközi pályázatokon is lehet támogatáshoz jutni. Jó, ha több donortól is kap rendszeres támogatást az ügynökség.

A bevételeket és támogatásokat mint két fő finanszírozási forrást aszerint érdemes megkülönböztetni, hogy mit kell érte nyújtania az ügynökségnek: piacképes szolgáltatást, amiért az ügyfelek szívesen fizetnek, vagy előrehaladást azokban a társadalmi célokban, amiket a donor is fontosnak tart.

Az ügyfelektől származó bevételekben keresztfinanszírozással is forráshoz juthat az ügynökség: például, ha a bérlemények egy adott hányadát (mondjuk tizedét) piaci alapon működteti, azaz igényes ingatlanokat piaci áron ad ki fizetőképes bérlőknek, és az ebből származó profitból pótolja a szociális alapon kiadott lakások veszteségét. Ha erre a forrásra is építeni akar az ügynökség, különösen fontos, hogy az eredeti célját minél pontosabban megfogalmazza, és annak teljesülését folyamatosan monitorozza és közlétegye: ezzel csökkenthető a kockázat, hogy a piaci hozam növelése felé tolódik a működés, vagy az ügyfelek bizalma sérül, ha nem látják hitelesnek az eredeti misszió érvényesítését.

Az ügynökség elfogadottságát, a tagság támogatását az is elősegítheti, ha folyamatosan mérjük (lásd a következő, 6. fejezetet a monitoringról) az ügynökség működésének hozamait – nem csak a szűken vett célok elérésében, hanem általában. Járulékos hozam lehet például, ha egy házban csökken az Airbnb-lakások aránya és ezzel a többi lakót zavaró zaj, vagy javul a szakszervezet imidzse.

Hosszabb távon, a nemzetközi gyakorlatot követve, központi költségvetési forrásokért is érdemes lehet – másokkal szövetkezve – szót emelni. A legtöbb szociális lakásellátási rendszerben (pl. az ír, a francia vagy a belga modellben) a központi kormányzati szint koordinálja a programot, és a helyi szervezetek végzik a menedzselést. A központi szervezetek tervezik a szociális lakásprogramokat, szabják meg a feltételeket és teremtik elő a jelentősebb forrásokat (Hegedüs–Somogyi 2013b). Ha alakulnak ilyen állami finanszírozási keretek, fontos emlékeztetni a döntéselőkészítőket, hogy ne csak önkormányzati-, hanem szakszervezeti fenntartású ügynökségekben is gondolkodjanak.



# 6. MONITORING

---

Fontos, hogy az ügynökség tevékenységét ne csak abban mérjük, hogy hány lakást működtet, vagy hogy mennyi a bevétele. A szélesebb monitorozás segít a problémák feltárásában és megoldásában, és abban is, hogy azonosítsuk azokat a járulékos hozamokat, amik az ügynökség támogatottságát, fenntarthatóságát erősítik. Önálló szervezetként működő ügynökség esetében különösen hasznos a részletes monitorozás mint a hatékony alapítói felügyelet alapja: működési kérdésekben önállóan dönthet a szervezet, az alapító azonban részletes és rendszeres információt kap a költségekről és az eredményekről.

Az olcsóbb lakhatásnak és a kapcsolódó szolgáltatásoknak társadalmi téren (nöhet a lakók jövedelme, csökkenhet az ingázásból adódó forgalom, a tömegközlekedés zsúfoltsága, javulhat a társadalmi kohézió), és gazdasági szempontból is (javul a bérlakáspiac működési standardja, emelkednek a szakmai befektetések, csökken a kihasználatlan lakások aránya) lehet járulékos pozitív hatása.

A monitoring mutatók egyik nagy csoportja a működés lehetséges kockázatait méri, annak érdekében, hogy ezeket időben feltárhassa és kezelje a rendszer. A legfőbb kockázat a pénzügyi fenntarthatóság sérülése, ami rövid távon elsősorban abból keletkezhet, ha a bérlők nem, vagy nem időben fizetnek. Hosszabb távon azonban a költségek és bevételek tervezési hibái és a külső körülmények változása is felboríthatja a pénzügyi egyensúlyt. Ezeket a mutatókat havi szinten érdemes gyűjteni és figyelni:

- kockázatokat mérő indikátorok: fluktuáció, hátralékosság (lakbér és közművek is), cashflow, ügyfelek száma,
- megcélzott vs. tényleges méret (lakások száma) és minőség (lakásnagyság, minőség),
- átlagos költség alakulása, teljes költségvetés megoszlása a fő költségkategóriák szerint,
- adminisztratív költségek (egy bérlőre számítva).

A mutatók másik nagy csoportja az ügynökség eredményességét méri a kitűzött célokban. Ezeket fél-egyéves szinten elegendő gyűjteni. Ezeket a mutatókat a célokból kell levezetni. Ha például a szakmai célcsoport munkaadói jellemzően az önkormányzatok, az ügynökség eredményességét mérhetjük a betöltetlen önkormányzati állások arányával, vagy a fluktuáció mértékével. Érdemes lehet belső felméréssel rendszeresen mérni a dolgozók ingázási idejét és lakhatásukkal való elégedettségét is. Ha az ügynökség fő célja a pályakezdők szakmában tartása, akkor a szakmai képzettséget szerzők és a szakmában elhelyezkedő pályakezdők arányát kell monitorozni. Fontos, hogy ezek a mutatók nem csak az ügynökség által kiadott lakások bérlőire, hanem az ügynökség által megcélzott célcsoport egészére kell vonatkozzanak: azt kell mérjék, hogy a kitűzött cél (probléma) megoldásához mennyiben járul hozzá az ügynökség működése.

Azt is mérni kell, hogy kik a tényleges bérlők, és milyen arányban tartoznak az eredetileg tervezett célcsoportba. Ide sorolhatjuk még a működés minőségét mérő mutatókat is, például a lakástulajdonosok és a bérlők elégedettségét az ügynökség szolgáltatásaival.

A monitoring mutatók harmadik nagy csoportja a piaci környezet alakulásáról tájékoztat. Itt egyrészt azt érdemes figyelni, hogy milyen új lehetőségeket teremt a piac (például a bevonható lakásokban), másrészt hogyan változnak a szereplők érdekei és szükségletei, hiszen ezek a változások az ügynökség céljait, eredményességét és pénzügyi stabilitását is megingathatják. Ezeket az adatokat elegendő lehet fél-egy évente összegyűjteni és áttekinteni:

- bérlői igények, szükségletek jelenlegi alakulása és várható változása (például átlagos életkor, gyerekszám, vándorlási egyenleg alakulása, ingatlanfejlesztések alapján),
- üres lakások száma és aránya a megcélzott településen,
- üres lakások mérete, minősége,
- piaci lakbérek szintje.

Az árazást folyamatosan frissíteni kell, hogy igazodjunk a piac változásaihoz. Ehhez megszakítás nélkül figyelni kell a piacot. Kisebb ügynökségek (szűk költségvetés) esetében elég lehet, ha évente 2-4 alkalommal konzultálunk néhány „tipikus” lakástulajdonossal (ennek a formája lehet egy állandó vagy rotálódó tagokból álló munkacsoport). Nagyobb ügynökségek esetében ezt kiegészíthetik külső partnertől vásárolt elemzések vagy saját adatfelvétel – utóbbira akkor lehet szükség, ha a médiában vagy a hivatalos statisztikában elérhető adatok jelentős piaci változást jeleznek.

A monitoringnak akkor van értelme, ha ezeket a mutatókat rendszeresen áttekinti és elemzi egy ezzel megbízott szakember, és világos szabályokat alakítunk ki arra nézve, hogy a felmerülő problémákról kit kell tájékoztatni, kinek a feladata azokat megoldani, és ki ellenőrzi a megoldás eredményességét.

# 7. SABLONOK, MINTÁK

---

A Fővárosi Lakásügynökség akcióterve (Cselekvési terv 76-79. oldal)

Bérlők regisztrációs kérelme, Szombathely

Lakások adatlapja, Szombathely (munkaanyag melléklete)

Gyakran ismételt kérdések az ULE lakásügynökségének működésével kapcsolatban

Tulajdonosok tájékoztatása: gyakori kérdések lista az 1. kerületi lakásügynökség weboldalán

Szombathelyi Községi Bérlakás Rendszer működtetésének szabályzata (elérhető itt)

Szombathely Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 36/2010. (XII.01.) rendelete a lakáshoz jutás, a lakbérek és a lakbértámogatás, az önkormányzat által a lakásvásárláshoz és építéshez nyújtott támogatások szabályai megállapításáról, Forrás 1, Forrás 2

## 8. HIVATKOZÁSOK

---

**Csepregi Dóra Fanni, Mihov Kata, Nagy Klára, Szemenyei Barabás, Turai Eszter Korinna, Gagy Ágnes (2024):** Magyar munkavállalók a lakhatási és energiaválságban – Problémák és közösségi megoldások. Szolidáris Gazdaság Központ. Letöltve: <https://szolidarisgazdasagkozpont.hu/magyar-munkavallalok-a-lakhatasi-es-energiavalsagban-2024-teljes.pdf>

**Czirfusz Márton (2019):** Lakhatási problémák és megoldások, FES [https://budapest.fes.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/pdf-dateien/fes\\_onkormanyzati\\_lakhatasi\\_kiadvany.pdf](https://budapest.fes.de/fileadmin/user_upload/dokumente/pdf-dateien/fes_onkormanyzati_lakhatasi_kiadvany.pdf)

**Eurostat (2023):** Tenure status in EU countries. Letöltve: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hlth\\_dhc010\\_custom\\_11964326/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hlth_dhc010_custom_11964326/default/table)

**Eurostat (2024):** Total population living in a dwelling with a leaking roof, damp walls, floors or foundation, or rot in window frames or floor - EU-SILC survey [ilc\_mdho01\_custom\_12248932]. Letöltve: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ILC\\_MDH001\\_custom\\_12248932/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ILC_MDH001_custom_12248932/default/table?lang=en)

**Hegedüs József, Somogyi Eszter (2013a):** Szociális lakásügynökségek (SZOL). (Konceptió-előkészítő, vitaanyag). Letöltve: [https://www.habitat.hu/files/WP\\_1\\_3\\_Szocialis\\_lakasugynoksegek\\_final.pdf](https://www.habitat.hu/files/WP_1_3_Szocialis_lakasugynoksegek_final.pdf)

**Hegedüs József, Somogyi Eszter (2013b):** Szociális lakásügynökségek a fejlett országok lakásrendszereiben (külföldi tapasztalatok áttekintése). Letöltve: [https://www.mri.hu/wp-content/uploads/2016/03/WP\\_1\\_1\\_Kulfoldi\\_gyakorlatok\\_final.pdf](https://www.mri.hu/wp-content/uploads/2016/03/WP_1_1_Kulfoldi_gyakorlatok_final.pdf)

**Hegedüs József, Horváth Vera, Somogyi Eszter (2013a):** A Szociális Lakásügynökségek önkormányzati megvalósításának lehetőségei Békéscsaba, Kecskemét, Nyíregyháza és Szombathely városokban. Letöltve: [https://mri.hu/wp-content/uploads/2013/12/MRI-megval-negy-varos\\_final\\_Rev1212.pdf](https://mri.hu/wp-content/uploads/2013/12/MRI-megval-negy-varos_final_Rev1212.pdf)

**Hegedüs József, Horváth Vera, Somogyi Eszter (2013b):** A Szociális lakásügynökségek – egy innovatív lakáspolitikai megoldás. Letöltve: [https://www.habitat.hu/files/131120\\_20oldalal\\_vegleges.pdf](https://www.habitat.hu/files/131120_20oldalal_vegleges.pdf)

**Hegedüs József, Horváth Vera, Somogyi Eszter (2016):** A magánbérlet-szektor működése és lehetséges szerepe a közösségi lakáspolitikában – a szociális lakásvállalatok koncepciója. Esély 2016/2. Letöltve: [http://esely.org/kiadvanyok/2016\\_2/2016-2\\_1-2\\_Hegedus-Horvath-Somogyi\\_Maganberlakas.pdf](http://esely.org/kiadvanyok/2016_2/2016-2_1-2_Hegedus-Horvath-Somogyi_Maganberlakas.pdf)

**Hegedüs József, Horváth Vera, Kerégyártó Anna, Somogyi Eszter, Kovács Vera (2021):** A Fővárosi Lakásügynökség elindításának cselekvési terve. Letöltve: [https://cdn-5c9dfba3f911c90d-c80a2b7c.closte.com/wp-content/uploads/2021/09/Fovarosi-Lakasugynokseg-cselekvési-terv-hosszu\\_HU\\_final.pdf](https://cdn-5c9dfba3f911c90d-c80a2b7c.closte.com/wp-content/uploads/2021/09/Fovarosi-Lakasugynokseg-cselekvési-terv-hosszu_HU_final.pdf)

**Jelinek Csaba, Pósfai Zsuzsanna, Szabó Natasa (2020):** Szakszervezetek és lakhatás: Nemzetközi példák, hazai lehetőségek. Letöltve: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/16940.pdf>

**Kovács Vera, Szaniszló Judit, Büttl Ferenc, Marikovszky Andrea (2020):** A Budavári Önkormányzat szociális lakásügynöksége koncepciósi terv. Letöltve: [https://budavar.hu/wp-content/uploads/2021/08/Budava%E2%95%A0uri-Laka%E2%95%A0usu%E2%95%A0lgyno%E2%95%A0lkse%E2%95%A0ug-pdf-koncepcio%E2%95%A0uja\\_2020\\_12.pdf](https://budavar.hu/wp-content/uploads/2021/08/Budava%E2%95%A0uri-Laka%E2%95%A0usu%E2%95%A0lgyno%E2%95%A0lkse%E2%95%A0ug-pdf-koncepcio%E2%95%A0uja_2020_12.pdf)

**Magnano, Giovanni (2013):** Lo.C.A.Re. Social Agency for Housing Rental, presentation. Torino. Letöltve: <https://mri.hu/wp-content/uploads/2013/09/Magnano-Giovanni-Lo.C.A.Re-Torino.pdf>

**OECD (2024):** Housing prices. Letöltve: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/housing-prices.html>

**Scharle Ágota, Váradi Balázs, Berei Judit (2021):** Útmutató szociális lakásügynökség létrehozásához önkormányzatok számára, ULE 2021. Letöltve: [https://www.budapestinstitute.eu/uploads/UTMUTATO\\_SZOCIALIS\\_LAKASUGYNOKSEG\\_LETREHOZASAHOZ\\_ONKORMANYZATOK\\_SZAMARA\\_2021.pdf](https://www.budapestinstitute.eu/uploads/UTMUTATO_SZOCIALIS_LAKASUGYNOKSEG_LETREHOZASAHOZ_ONKORMANYZATOK_SZAMARA_2021.pdf)



