

ÚTMUTATÓ SZOCIÁLIS LAKÁSÜGYNÖKSÉG LÉTREHOZÁSÁHOZ ÖNKORMÁNYZATOK SZÁMÁRA

Készítette:

Scharle Ágota, Váradi Balázs, Berei Judit
Budapest Szapolitikai Elemző Intézet

A kézikönyv elkészítésének folyamatát támogatta az Utcáról Lakásba! Egyesület:

Szakmai támogatás: **Kovács Vera**

Projektkoordináció: **Papadopoulosz Dóra**

A kézikönyv elkészítését a World Habitat támogatta.

Köszönetnyilvánítás

A kézikönyv elkészítésében nagy segítségünkre volt Büttl Ferenc és Szaniszló Judit, akikkel az I. kerületi tapasztalatokról beszélgettünk.

A szöveg első változatához értékes megjegyzéseket kaptunk Komjáthy Zsuzsától és Misetics Bálinttól.

Kiadványszerkesztés: Elekes Kinga



Tartalomjegyzék

A lakásügynökségben rejlő lehetőségek: összefoglaló önkormányzati döntéshozóknak	4
1. Miről szól ez az útmutató?	7
2. Ki mit tehet a megoldás érdekében?	9
3. Lakásügynökség: hogyan lesz hatékony?	10
3.1. Mi a célunk?	10
3.2. Hogyan válasszuk meg az ügynökség célcsoportját?	11
3.3. Milyen intézményi formában működjön az ügynökség?	12
3.4. Mekkora és milyen lakásportfóliót kezeljen az ügynökség?	14
3.5. Hogyan lehet növelni a lakásportfóliót?	14
3.6. Milyen áron szerződünk a lakástulajdonosokkal?	14
3.7. Mekkora lakbért fizessenek a bérlők?	16
3.8. Milyen funkciókat vállaljon az ügynökség?	17
3.9. Milyen partnerekkel, milyen formában szövetkezzünk egyes funkciók vagy szolgáltatások biztosítására?	21
4. Implementáció	23
4.1. Akcióterv: mik a létrehozás fő lépései?	23
4.2. Hogyan találjuk meg a lakásokat?	23
4.3. Hogyan kapcsolódjon az ügynökség az önkormányzati bérlakások rendszeréhez?	24
4.4. Mi kerüljön az ügynökség által kötött lakásbérleti szerződésbe?	25
4.5. Hogyan kezeljük a politikai kockázatokat?	25
4.6. Milyen kapacitásokra, mekkora költségvetésre lesz szükség?	27
4.7. Hogyan válasszuk ki a bérlőket? Hogyan csökkenthetjük a hátralékosság kockázatát?	28
4.8. Miért fontos a belső folyamatok hatékony kialakítása?	30
4.9. Forrásteremtés	30
5. Monitoring	31
6. Milyen nagyságrendű pénz- és időbefektetésre van szükség?	33
7. Szakmai és politikai támogatás	33
Függelék	35
Sablonok, minták	35
Jogsabályok	35
Hivatkozások	37

A lakásügynökségben rejlő lehetőségek: összefoglaló önkormányzati döntéshozóknak

A legtöbb magyar városban mindig is jelentős volt a kielégítetlen igény a megfizethető bérlakások iránt. Hazánkban a fiatal felnőttek későn hagyják ott a szülői házat, későn vállalnak gyermeket, a szegényebb családok túlsúfolt, 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, amit tovább rontott az elmúlt évtized dinamikus lakbéremelkedése.

Az önkormányzatok - eltökölttségüktől és lehetőségeiktől függően - sokféleképpen tudnak segíteni a probléma enyhítésében: megfelelő szabályozással hozzájárulhatnak kiadható lakások építéséhez és a bérlet költségeinek csökkenéséhez, maguk építtethetnek, vásárolhatnak kiadható lakásokat, önkormányzati tulajdonú lakásokat adhatnak bérbe szociális szempontokat (is) figyelembe véve, vagy célzott lakhatási támogatással segíthetik a magánpiacon lakást bérlelőket.

A lakásügynökség más, többnyire igen költséges eszközök mellett újfajta és olcsóbb megoldási lehetőséget kínál a lakhatási válság enyhítésére. **A lakásügynökség az aktuálisan kiadatlan (és jellemzően magántulajdonú)**

lakások tulajdonosainak és a piacon olcsóbb lakhatást kereső bérlői célcsoportnak segít egymásra találni, és világos, elfogadható, közcélokat is szolgáló feltételekkel szerződést kötni. A modell két erőforrásra épít: az önkormányzatba, mint a közjó előmozdítójába vetett bizalomra, és a kihasználatlan ingatlanállományra. Előnye, hogy jól kombinálható a társadalmi integrációt segítő szolgáltatásokkal, és többféle konstrukcióban is bővíthető.

A lakástulajdonosok számára az ügynökség a piacon elérhetőnél ugyan alacsonyabb, de legális, kiszámítható, kevés adminisztratív teherrel járó megoldást kínál. A bérlőnek a piaconál kisebb kiszolgáltatottsággal, alacsonyabb lakbérrel, és esetleg további szolgáltatásokkal járó kedvezményes lakhatást ígér. Az ügynökség keretében jól összehangolható, koordinálható a lakhatás más szolgáltatásokkal: szociális munkával, mentorálással, ami elősegíti, hogy ezek a családok előbb-utóbb a saját lábukra álljanak.

A lakásügynökség nem csodaszer, nem old meg minden problémát; létrehozása és működtetése költségekkel jár. Leginkább ott segíthet, ahol viszonylag sok bérbe adni kívánt, kihasználatlan vagy alulhasznosított lakás van.

Egy ilyen ügynökség létrehozása, a tervezett mérettől és a szolgáltatási csomagtól függően másfél-két évet vehet igénybe. Budapest I. kerületében például, ahol 15-20, első lépésben csak kerületi dolgozóknak elérhető szolgálati lakást fog kezelni az ügynökség, 2020 szeptemberében bízták meg az Utcáról Lakásba! Egyesületet a feladat előkészítésével, és 2021 őszén állt fel formálisan is a szervezet, amely már szerződni tud a tulajdonosokkal.

Létrehozása az önkormányzat politikai, anyagi és szervezeti elköteleződésen túl vezetői döntéseket is igényel, elsősorban, de nem kizárólag a következő kérdésekben:

1. Mi a lakásügynökség felállításának fő célja, és ettől függően kik legyenek a konstrukció célcsoportjai? Például a most legrosszabb lakásviszonyok között élő, leginkább rászorultak? A nagycsaládosok? A helyi közszolgálatoknál dolgozók valamely csoportja (pl. óvodapedagógusok, szociális munkások, rendőrök, tűzoltók)?
2. A konstrukcióból fakadó lakbérelőnyön túl mely célcsoportok esetén mennyi pénzt tud és akar az önkormányzat arra szánni, hogy a bérlők lakhatását támogassa?
3. Akarja-e az önkormányzat saját lakásállományának egy részét is az ügynökségen keresztül működtetni?

Egy ilyen új ügynökség létrehozása egy sor helyi csoportban (az ingatlanbefektetőktől és a bizalmatlan tulajdonosoktól kezdve a leendő bérlők aggódó majdani szomszédain át a versengő bérlői célcsoportok képviselőiig)

kérdéseket, igényeket, aggodalmakat, méltányolható ellenérzéseket vethet fel, ezért a sikeres bevezetés politikai egyeztetéseket és kommunikációt igényel majd, ami elsősorban a helyi politikusokra hárul. Különösen kritikus feladat – amely a településvezetés aktív részvételét igényli – a bérbeadók meggyőzése arról, hogy érdemes szerződniük az ügynökséggel.

A részletek megtervezése (ahol szükséges, szakértők bevonásával) az önkormányzati köztisztviselők dolga lesz, ebben nyújt számukra segítséget kézikönyvünk, de az ezekkel kapcsolatos végső döntést is a helyi politikai vezetésnek kell majd meghoznia.

Az eddigi tapasztalatok szerint különösen érdemesek a döntéshozók figyelmére a következő kérdések:

1. Milyen intézményi formában működjön az ügynökség?
2. Mekkora és milyen lakásportfóliót kezeljen az ügynökség?
3. Milyen áron szerződjön az ügynökség a tulajdonosokkal, mennyit fizessenek a különböző célcsoportokból jelentkező/választott bérlők?
4. Pontosan milyen funkciókat vállaljon fel a lakásügynökség?
5. Időben hogyan ütemezhető, mikor fér el a politikai agendában az ügynökség elindítása?

Az időzítés és az alapos előkészítés itt különösen fontos: ha csúszik a bevezetés, elpárologhat a felépített bizalom (a modell egyik fő erőforrása), mire elindulna a projekt.

Mivel a lakásügynökség Magyarországon még viszonylag újdonság, a központi állam nem szán költségvetési forrásokat külön erre a célra, viszont – éppen azért, mert újdonságról van szó – az e téren aktív önkormányzatok

együttes fellépése, javaslatai talán elérhetnek kedvező változást a szabályozásban és a finanszírozásban – ez is politikai feladat.

Ha a modell felkeltette figyelmét, a (saját lakásügynökséget is működtető) Utcáról Lakásba! Egyesület és a Budapest Intézet munkatársaihoz érdemes fordulnia 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 önkormányzatba vetett bizalomra és a kihasználatlan ingatlanállományra. Előnye, hogy jól kombinálható a társadalmi integrációt segítő szolgáltatásokkal, és többféle konstrukcióban is bővíthető.

Kinek szól ez az útmutató?

Ez az útmutató önkormányzatok és civil szervezetek munkatársainak szól, akik lakásügynökség felállításán gondolkoznak, illetve annak megtervezését kapták feladatul. 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.

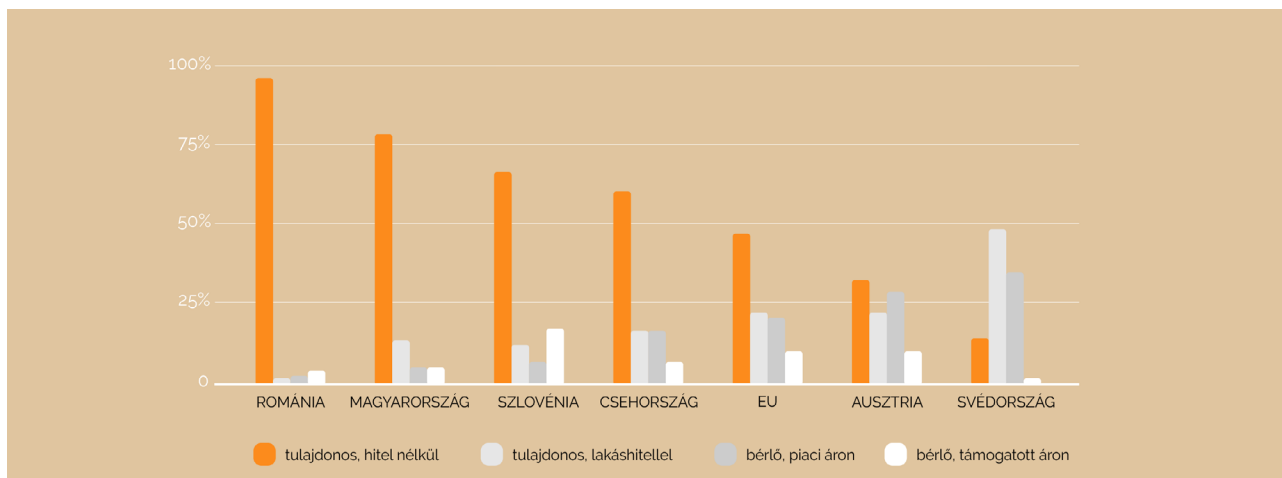
Miről lesz szó?

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.

A 2. fejezet röviden megmutatja, miért van szükség lakásügynökségekre, és mit várhatunk egy jól működő lakásügynökségtől (illetve mit nem). A 3. fejezet az ügynökség céljának, felépítésének tervezésekor felmerülő legfontosabb kérdéseket veszi sorra, míg a 4. fejezet a működtetés praktikus kérdéseit tekinti át. Az 5. fejezetben mutatjuk be, hogy milyen monitoring mutatókra van szükség a stabil és eredményes működés fenntartásához. A 6. és 7. fejezet a bevezetés pénzügyi és politikai előfeltételeit ismerteti röviden. Végül a Függelék további segédanyagokat tartalmaz: szakmai forrásokat illetve mintákat, sablonokat.

Mi a probléma, mekkora a probléma?

Magyarországon, más volt szocialista országokhoz hasonlóan, a családok nagy többsége saját tulajdonú lakásában vagy házában 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



1. ábra A népesség megoszlása lakástulajdon szerint, 2019. Forrás: Eurostat (hlth_dhc010)

bérleményben lakók arányát jelentősen növelni kellene.¹

Miért nem hatékony, ha alacsony a bér-lakások aránya?

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 bérlakáspiac mindenki számára megnehezíti, hogy a család változó igényeihez (gyerekszületés és -kiköltözés, válás) igazodva lakást váltson,

vagy a jobb munkalehetőségeket követve más településre vagy városrészbe költözzön.

Ennek következményét látjuk abban, hogy a fiatal felnőttek későn hagyják ott a szülői házat, később vállalnak gyereket, és abban is, hogy a szegényebb családok túlszűfolt, rossz minőségű lakásban élnek, és több időt töltenek a munka- és a lakóhely közötti ingázással (Hegedűs et al 2013b). A háztartások legszegényebb tizedében a családok 34%-a él szűkös lakásban, 45%-uk felújításra szoruló, nehezen fűthető, vizes, sötét, egészségtelen ingatlanban (KSH 2018).

A nagyvárosokban, ahol a jobban fizető munkahelyek vannak, különösen súlyos a megfizethető bérlakások hiánya. Sokaknak nincs meg a lakhatás jogi biztonsága, elviselhetetlen terhet jelent a lakásköltségek megfizetése.

1 A lakások számának növelésére nincs feltétlenül szükség: a legtöbb városban elegendő lehet a meglévő állomány minőségének javítása és a bérelhető lakások arányának emelése.

2. Ki mit tehet a megoldás érdekében?

A bérlakások kínálatának bővülését többféle eszközzel is segítheti az állam illetve az önkormányzatok: (1) építhet bérlakást, (2) vásárolhat és bérleménybe adhat meglévő lakásokat, (3) lakásügynökséggel növelheti a bérelhető magánlakások kínálatát, (4) pénzbeli támogatást/adókedvezményt/telket adhat az ilyen célú magánberuházásokra, (5) új pénzbeli ösztönzőkkel, vagy a meglévő ellenősztönzők kiiktatásával élénkítheti a fizetőképes keresletet, (6) szabályozási eszközökkel, információval csökkentheti a bérlők és bérbeadók vélt és tényleges kockázatait és az azokból fakadó költségeket.

Új lakások építése kevés településen indokolt, építésre vagy vásárlásra speciális (pl. EU-s) támogatások vagy PPP konstrukciók híján amúgy is kevés önkormányzatnak van tőkéje. A többi eszközt azonban érdemes mind megfontolni és összehangoltan alkalmazni (itt a lakásügynökség előnyeit mutatjuk be, az alternatív megoldásokról lásd [Czirfusz 2019](#)). A lakhatási válság jóval mélyebb, jóval többeket érint annál, amit önmagában a lakásügynökség kezelni tudna.

Mi az előnye a lakásügynökségnek?

A lakásügynökség előnye, hogy az építéshez képest jóval kisebb tőkebefektetéssel is elindítható (az ügynökséget működtető szervezet felállításán kívül), folyó finanszírozási igénye a létrehozó céljaihoz és rendelkezésre álló

forrásaihoz igazítható, ugyanakkor jól hasznosítja az önkormányzat bizalmi tőkéjét és szervezési kapacitásait, és csökkenti az üresen álló, kihasználatlan lakásvagyon. 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, és jól kombinálható a szegénység enyhítését célzó ellátásokkal, illetve az önkormányzati bérlakások működtetésével is.

A lakásügynökség szélesebb társadalmi célokat is támogathat. Az ügynökség keretében jól összehangolható, koordinálható a lakhatás más szolgáltatásokkal: szociális munkával, mentorálással, ami elősegíti, hogy ezek a családok javítsák a jövedelmi helyzetüket és idővel kevesebb támogatásra szoruljanak. Az önkormányzat a lakásportfólió ügyes megválasztásával ahhoz is hozzájárulhat, hogy színes, befogadó, stabil lakóközösségek jöjjenek létre a településen. Végül, egy jól működő lakásügynökség a bérleti piac egészére is jó hatással lehet: informál, mintát ad a bérloői 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 településeken (ahol tartósan nagyobb a lakások iránti kereslet, mint a meglévő állomány) vagy település-részekben csak akkor érdemes ügynökséget létrehozni, ha a

tömegközlekedés javításával kitágíthatók 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 bérlői 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 az önkormányzat egésze) iránti bizalmat.

3. 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 más településeket is az ilyen innovatív megoldásoktól.

3.1. Mi a célunk?

A lakásügynökség alapvetően arra ad eszközt, hogy olyanokat is stabil és megfizethető lakhatáshoz juttassunk, akiknek van biztos megélhetése, de segítség nélkül nehezen tudják megfizetni a piaci bérlakások lakbéreit. Az már nagyrészt politikai döntés, hogy a piacról kiszoruló népes táborán belül mely csoportokat céloz az ügynökség. Ehhez azt kell tisztázni, hogy mi(k) az ügynökség legfőbb célja(i):

- mobilitás, gazdasági hatékonyság, a gazdasági fejlődés élénkítése, az üresen álló lakások hasznosításával
- az önkormányzati közszolgáltatások minőségének javítása, szakemberek megtartása szolgálati lakások biztosításával
- az alsó középosztály megerősítése, lecsúszásuk megállítása
- a nagycsaládban élő gyermekek esélyegyenlőségének növelése a lakásminőség javítása által
- az önálló lakhatás támogatása (akadálymentes, balesetmentes lakásokkal és szolgáltatásokkal) tömegszállások, bentlakásos intézmények helyett
- egészségtelen lakásokban élők arányának csökkentése
- lakhatási szegénységben élők társadalmi integrációja, diszkrimináció kezelése

- hajléktalanság csökkentése
- vagy más, további célok

Fontos már a kezdetekkor tisztázni, hogy mi ez a cél és hogyan kapcsolódik az alapító önkormányzat (vagy más szervezet) általános céljaihoz illetve kötelezettségeihez.

A lakásügynökség piaci környezetben próbál szociális célokat elérni, ami óhatatlanul kompromisszumokat igényel. Ezért különösen fontos, hogy az alapító egyértelműen rögzítse az ügynökség fő célját, és minél konkrétabban meghatározza a minimum célokat/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.

3.2. Hogyan válasszuk meg az ügynökség célcsoportját?

Az ügynökség célcsoportját alapvetően a fenti célokból lehet levezetni: ezt szemlélteti az 1. táblázat. A cél és a célcsoport abban is összefügg, hogy az egyes célcsoportok számára nem teljesen ugyanazokat a funkciókat tölti be az ügynökség. A gyermekes, vagy beteg családtagot ápoló háztartások számára például a megfizethetőségnél is fontosabb a kiszámíthatóság és a stabilitás, hiszen sokkal kevésbé tudnak két költözés között elfogadható és megfizethető átmeneti szállást találni. Az önkormányzati munkatársak számára

az a fontos, hogy a munkahelyükhöz közel kapjanak a piacinál olcsóbb lakhatást, míg az állami nevelésből kilépő fiatalok számára a tulajdonosok esetleges bizalmatlanságának kezelésében is érdemi segítséget adhat az ügynökség.

Az ügynökség egyik funkciója, hogy átváljalja a bérlők kiválasztását, ezzel kiiktatva a tulajdonosok - esetenként előítéletesen alapuló - válogatási szempontjait: ez a legtöbb hátrányos helyzetű csoport esetében legalább akkora segítség, mint a megfizethetőség.

A célok és célcsoportok természetesen nem zárják ki egymást, hanem kombinálhatók. Egyes szociális szempontok (például a gyermekek jóléte, vagy a szegénységi kockázat csökkentése) más célokon belül is érvényesíthetők: például a hajléktalan felnőttek vagy a szolgálati lakásra várók között előnyben részesíthetjük azokat, akik így visszakaphatják állami gondozásba vett gyerekeiket.

A célcsoport konkrétabb meghatározásában már szakmai döntésekre is szükség lehet. Ha például a hajléktalanság csökkentése a cél, fel kell tární, hogy az önkormányzat meglévő erőforrásai, szolgáltatásai a megelőzést vagy a reintegrációt tudják-e hatékonyabban támogatni, és ennek megfelelően érdemes kilakoltatás előtt álló családoknak vagy utcán élő embereknek adni a bérlakásokat. Ha a szolgáltatások megerősítése a cél, érdemes először felmérni, hogy melyik önkormányzati szolgáltatásban okoz leginkább gondot a felkészült szakemberek cserélődése, elvándorlása, és ezek közül melyikben vannak olyan szakemberek, akik jobb lakáskörülményekkel motiválhatók

Cél	Potenciális célcsoportok
mobilitás, gazdasági hatékonyság, a gazdasági fejlődés élénkítése, az üresen álló lakások hasznosításával	hiányszakmában dolgozó (de az átlag körül vagy alatt kereső) képzett munkavállalók, a területben új vállalkozásba kezdők
az önkormányzati közszolgáltatások minőségének javítása, szakemberek megtartása	önkormányzati intézmények szakképzett dolgozói
az alsó középosztály megerősítése, lecsúszásuk megállítása	alacsony bérű szakmában dolgozók (szociális szféra, egészségügy, oktatás)
gyermekek esélyegyenlőségének növelése a lakásminőség javítása által	sokgyermekes (különösen kisgyermekes) családok, egyszülős családok, fogyatékkal élő gyermeket nevelő családok
az önálló lakhatás támogatása tömegszállások, bentlakásos intézmények helyett	munkásszálláson lakók, fogyatékkal élő emberek otthonában lakók, (kis segítséggel) önálló életvitelre képes idősök
egészségtelen vagy túlszűfolt lakásokban élők arányának csökkentése	dolgozó szegények, akik rossz minőségű, a szükségesnél jóval kisebb lakást bérelnek
hajléktalanság megelőzése	állami gondozásból kilépő fiatalok, súlyosan eladósodott, dolgozó emberek és családok, kilakoltatás előtt állók

1. Táblázat. Célok és célcsoportok

(mert a munkahelyüktől távol eső vagy rossz minőségű, illetve zsúfolt lakásban laknak).

3.3. 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 (pl. önkormányzati tulajdonú nonprofit

kft. vagy költségvetési szerv).² Az önálló intézmény nem csak a nagyobb üzemméret esetén indokolt: általában rugalmasabb működést tesz lehetővé, illetve azt is megkönnyíti, ha több szervezet közösen finanszírozza az ügynökséget.

A **rugalmasság** különösen fontos szempont. Az ügynökség versenytársai (a lakástulajdonosok bevonásában) ugyanis rugalmasan működő for-profit 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. Az önkormányzati hivatal egységei például jellemzően kötöttebb, hierarchikusabb módon működnek, a pénzügyi döntéseikhez általában felső szintű vezetők aláírása, vagy testületi döntés is kell, ami fékezi a gyors alkalmazkodást. Jobban működnek azok a megoldások, ahol a fenntartó nem szól bele az eseti döntésekbe, hanem mérhető eredménymutatók és részletes, folyamatos monitoring adatok és beszámolók alapján kontrollálja a működést.

A hivatalon belüli működésre a hazai szombathelyi gyakorlat (Károlyi et al 2013), az önálló intézményre például az olaszországi

Torino Lo.C.A.Re. ügynöksége (Magnano 2013) lehet példa. A belső megoldás kisebb üzemméretben alacsonyabb fajlagos költséggel jár, gyorsabban beindítható (és persze le is állítható), de kevesebb fajta szolgáltatást vállal magára és a belé vetett bizalom az önkormányzati apparátussal szembeni közbizalomtól függ, míg az önálló intézmény felállítása körülményesebb és lassabb, kisebb volumen esetén drágább lehet, de többféle szolgáltatás intézményesülhet professzionálisan a keretei között és saját intézményes reputációt építhet ki.

Szempont lehet a megcélzott **“üzemméret”** is: évente várhatóan hány lakás kiadására oszlanak majd szét az ügynökségi költségek (amelyek egy külön cégnél nagyobbak lehetnek): 10-20-ra, mint Szombathelyen, ahol önkormányzati tisztviselők részidőben viszik a tevékenységet, vagy 400-ra, mint Torinóban, ahol 8 alkalmazottat foglalkoztat a külön szervezetként működő ügynökség? Kisebbségi volumen esetén külön kockázat, hogy mennyire függ a tevékenység sikere egy, vagy néhány lakástulajdonostól.

Az intézményen belüli egység egyszerűbb megoldást kínál az **adózási kedvezmények** kihasználására: ha ugyanis a magántulajdonos

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

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. §).

3.4. Mekkora és milyen lakásportfóliót kezeljen az ügynökség?

Az ügynökség portfóliójának nagyságát többnyire erősen behatárolja a bevonható üres lakások meglévő kínálata, illetve az alapító korlátozott 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 menedzsment feladatok 10, 30, és 300 lakás esetén is hasonló költségekkel járnak (erről bővebben írunk a költségvetésről szóló 4.6. alpontban).

A lakások elhelyezkedését és méretét a célokhoz, a célcsoport igényeihez érdemes igazítani. Ha például az ügynökség elsősorban az önkormányzati intézmények munkatársai számára keres megfizethető lakást, akkor ezeknek az intézményeknek 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. Kilakoltatás előtt álló, alacsony jövedelmű családok esetében a jó elhelyezkedésnél is fontosabb szempont az alacsony lakbér és alacsony rezsi, míg mozgásukban korlátozott

bérlők számára az akadálymentességre is kell figyelni.

3.5. 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 a felújításra, komfortosításra szoruló lakások felújítása, hosszú távú kedvező bérleti megállapodás fejében (akár magán, akár önkormányzati ingatlanok esetében), illetve lakások vásárlása (esetleg építése), vagy más célra használt önkormányzati ingatlanok átalakítása is. Az ügynökség átveheti az önkormányzati bérlakások (vagy egy részük) kezelését is (erről lásd a 4.3. pontot). Hosszabb távon (ha az ügynökségnek van kellő tőkéje az ilyen befektetésekhez, vagy egyébként is van ilyen programja az önkormányzatnak), életjáradék programban, vagy bedőlt lakáshitelek adósságrendezési folyamatában is szerezhethet lakásokat az ügynökség, illetve adományként is átvehet lakásokat. Ha még több tőkéje van, természetesen vásárolhat vagy építhet is.

3.6. Milyen áron szerződjünk a lakástulajdonosokkal?

Hogyan határozzuk meg a tulajdonosnak fizetett díjat?

Az árral kapcsolatban két fő kérdés merül fel: mennyit fizessen az ügynökség a lakását bérbeadóknak és mekkora lakbért számítsa

fel a bérlőknek. Minél nagyobb a kettő közt a különbség, annál több működési (önkormányzati, állami) támogatásra lesz szükség ahhoz, hogy az ügynökség rentábilis maradjon (lásd még a 4.6 és 4.9 alpontot).

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

- (1) Mik a piaci árak?
- (2) Milyen, a lakbér összegét tekintve különböző várakozásokkal bíró lakástulajdonos 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) A bérbeadók egyes csoportjainak (pl. tartósan külföldön dolgozó magántulajdonos, vagy az ingatlan felértékelődésére számító befektető, stb.) milyen nem árjellegű megfontolásai lehetnek? Ezek mennyivel mérsékelhetik a lakbér-elvárásait Például, ha elfoglaltak, mennyit ér meg nekik, hogy nem nekik kell

adminisztrálniuk a szerződést, a bérleti díj beszedését? Mennyire tartanak a nemfizetés kockázatától: mennyit érnekik, ha ennek kezelését átvállalja az ügynökség? Ha külföldön laknak, mennyit ér nekik, hogy másra bízhatják a lakással kapcsolatos fenntartási feladatokat? Hajlandók-e azért engedni a bérleti díjból, ha általuk érdemesnek gondolt társadalmi csoporthoz (gyerekesek, pályakezdők, pedagógusok, szegények) tartoznak a bérlők? Az ér többet nekik, ha garantáltan megkapják a lakbért (akkor is ha épp nincs bérlő), vagy a szerződéskor kapnak egy egyszeri belépési díjat³, stb. (lásd még 3.7. alpont)?

- (5) Mennyire várnak a bérbeadók valorizációt (az infláció követését)?

Hogyan mérjük fel a piaci árakat?

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%-al olcsóbb lakbért tudnak kínálni a bérlőknek.⁴ A tulajdonosoknak kínált szolgáltatások egy részében a

3 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

4 Írorszában a lakbér-csökkentés mértéke a választott szociális célú lízing modell fajtájától függ: RAS programban (Rental Accommodation Scheme) 8%, mivel ott csak az üresen állás kockázatának csökkentését vállalják. A több funkciót felvállaló SHLI-ben (Social Housing Leasing Initiative) 20%, az ausztrál konstrukcióban a bőkezű központi állami támogatásnak köszönhetően 30%.

piaci közvetítők, mint versenytársak árazása is támpontot jelent. Budapesten például egy szűrőpróbaszerűen kiválasztott magán ingatlankezelő egy havi bérleti díjért nyújt bérőlközvetítést, és egy havi bérleti díj 10 százalékaért biztosít bérlemény-menedzsmentet.

Ehhez az első lépés a piac felmérése, hogy milyen piaci áron lehet bérbe adni és milyen opciók állnak a lakástulajdonosok rendelkezésére, beleértve a már látható trendeket (pl. helyi kínálat bővülése) 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, melyek 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.⁵ Végül, a megcélzott bérőli csoportok fizetőképességét és szükségleteit is fel kell mérnünk: ebben érdemes segítséget kérni azoktól az önkormányzati vagy állami

szervezetektől, amelyeknek az ügyfélkörébe tartoznak.

A tulajdonosoknak kínálandó lakbért a trendekkel számolva érdemes tervezni, az optimizmus-torzítást elkerülve, vagyis jelentős ráhagyással 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.

3.7. Mekkora lakbért fizessenek a bérőlők?

A bérőlőknek a lakásügynökség a piaconál alacsonyabb áron kínál lakhatást. Hogy mennyivel alacsonyabb lehet a felszámított lakbér, azt a bérbeadónak fizetendő díj, az ügynökség gazdálkodása, illetve az határozza meg, hogy az ügynökség mennyi külső (önkormányzati, állami) támogatást kap.

Differenciáljon-e a fizetendő lakbér összegében az ügynökség ezen túl is célcsoportok szerint? Ha ezt teszi, az további lakbérengedménynek felelne meg.⁶ Ezzel a rendszerrel szemben igazságossági ellenérv lehet, hogy

5 Ehhez jó támpontot ad a Fővárosi ügynökséget megalapozó felmérés kérdőíve a tulajdonosok körében.

6 Például a Fővárosnak készített koncepcióban öt jövedelmi csoportnak a piaci lakbér 80%-10% közti százalékát számítanak fel (Hegedüs et al. 2021).

lakhatási támogatást az önkormányzat az általa támogatandónak ítélt (pl. alacsony jövedelmű) csoportoknak attól függetlenül is nyújthatna, hogy az ügynökség bérlői-e. Ha mégis differenciál a bérlőktől várt lakbérben az ügynökség, azt érdemes lehet a lakhatási támogatás mintájára, a jövedelem és a háztartásnagyság függvényében megszabni.

Az alternatív megoldás az, hogy a bérleti díjat minden bérlő számára egységesen a piaci szint alatt, de annak függvényében határozzuk meg. A bérlők a rászorultságuk mértékétől függően további segítségre lehetnek jogosultak: például automatikusan kapnak lakásfenntartási támogatást, vagy igény szerint bizonyos szociális szolgáltatásokat. Ennek az az előnye, hogy az ügynökség és a bérlők számára is áttekinthetőbb, hogy mennyi támogatást kap a bérlő. Viszont csak akkor működik jól, ha az elérhető szociális ellátások jogosultsági feltételei összhangban vannak a lakásügynökség céljával (azaz eléri az ügynökség célcsoportját), és az összegük elég nagy ahhoz, hogy a bérlők alacsony jövedelme és a lakbér közötti különbséget kipótolják.⁷ A jelenlegi magyar gyakorlatban a legtöbb településen alkalmazott szűken célzott és kis összegű lakásfenntartási támogatás nem tudja betölteni ezt a szerepet.

3.8 Milyen funkciókat vállaljon az ügynökség?

Az ügynökség a lakástulajdonosok és a bérlők számára is nyújthat szolgáltatásokat. Sőt, a

lakásügynökség egyik nagy előnye éppen az, hogy a vagyongazdálkodási szemlélettől elszakadva, a bérlőknek nyújtott szolgáltatásként kezeli magát a lakhatást, és lehetőséget ad arra, hogy ezt más szociális vagy munkapiaci szolgáltatásokkal összehangolva nyújtsa az ügynökség.

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 intézménynek már van tapasztalata, mit tud könnyen megtanulni illetve olcsón nyújtani, és mi az, amihez jelentős külső kapacitást (anyagi forrásokat, szaktudást) kellene mozgósítania.

Sokat javít az ügynökség fenntarthatóságán, ha sikerül azonosítani egy vagy több olyan funkciót / szolgáltatást, ami a bérbeadók számára vonzó, amit más ügynökségek nem, vagy kevésbé megbízhatóan nyújtanak, ugyanakkor olcsón biztosítható. Ilyen lehet például a műszaki karbantartás: ha az önkormányzati bérlakások üzemeltetéséhez egyébként is rendelkezésre áll ilyen kapacitás, ezt a szolgáltatást a piaci ár alatt tudja nyújtani az ügynökség.

⁷ A lakásfenntartási támogatás összegének megfelelő beállításáról lásd Czirfusz 2019 vagy [Misetics et al 2015](#).

Tulajdonosok számára nyújtható szolgáltatások

Az ügynökség a tulajdonosok igényei és a saját kapacitásai függvényében számos szolgáltatást nyújthat a lakástulajdonosok számára. 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 szociális szolgáltatások által képes elkerülni vagy csökkenteni a közműdíjak és/vagy a lakbér tartozás kialakulását, ill. a lakás állagának romlását. A szűréshez az önkormányzat (az igénylőktől kapott felhatalmazás birtokában) felhasználhatja a saját szociális rendszerében rendelkezésre álló adatokat. A magasabb kockázatú bérlőknél megelőző intézkedéseket tehet, például gyakrabban ellenőrzi a bérleményt, vagy előre fizetős közműórát szereltet fel. A bérlő és bérbeadó között jellemzően felmerülő vitákat ugyan nagyrészt kiiktatja az ügynökség, ha mégis kialakul ilyen, az ügynökség olcsó, gyors és hatékony konfliktuskezelést biztosíthat független mediátorok alkalmazásával.

A bérlők kiválasztásában jó, ha az ügynökségé marad a döntés, hiszen ezzel tudja biztosítani, hogy a megfelelő célcsoport jut lakhatáshoz, és elkerülni, hogy a potenciális bérlők bizalma csorbuljon. Arra viszont lehetőséget adhat az ügynökség, hogy a tulajdonos meghatározza, milyen alcsoportokat részesítsenek előnyben a kiválasztás során (például sokgyermekesek vagy segítő szakmában dolgozók). Ez a kivételzés azonban nem lehet diszkriminatív, azaz nem alapulhat származással vagy más védett tulajdonságokkal kapcsolatos előítéleten.

Nagyobb településen, egy viszonylag nagy lakásportfólióval működő ügynökség esetén megfontolható két- vagy többféle szolgáltatáscsomag biztosítása: az egyikben az ügynökség köt szerződést a felekkel, és dönt a bérlő kiválasztásáról, míg a másikban csak közvetít a felek között, szerződésmintát ad, illetve minimális garanciát vállalhat a felek megbízhatóságáról, a tőlük kapott referenciák és múltbeli szerződéses kapcsolatok alapján (utóbbi esetben a referenciákat célszerű egy kereshető online adatbázisban elérhetővé tenni).

Lakástulajdonosok számára nyújtható szolgáltatások

- fizetőképes bérlők toborzása, közvetítése
- szerződések szövegezése, választható mintaszerződések nyújtása
- a lakbér-alkufolyamat kikapcsolása a lakás tulajdonságaihoz rendelt lakbérformulával
- szerződés megkötésének adminisztrációja, figyelemmel az adóelőnyökre is
- megbízható költöztetőket ajánl a lakás kímélése érdekében
- kapcsolattartás a bérlővel
- bérleti díj beszédese
- garantált bérleti díj (ami akkor is jár, ha épp üres a lakás)

- egyszeri bónusz⁸ fizetése belépéskor
- műszaki karbantartás
- konfliktusok esetén békéltetés

Az ügynökség biztosíthat rendszeres műszaki karbantartást a bérelt lakásokban. Ez azért is célszerű, mert az önkormányzati bérlások üzemeltetéséhez általában egyébként is rendelkezésre áll ilyen kapacitás, így ezt a szolgáltatást valószínűleg a piaci ár alatt tudja nyújtani az ügynökség. További, bérlő által okozott károk megtérítésére az önkormányzat garanciát vállalhat biztosítás megkötésével. A bérlővel való rendszeres kapcsolattartás mellett, az állomány gyakori ellenőrzése szintén segíthet mérsékelni a lelakás, rongálás ütemét.

A bérleti díj beszedése lehet az alapmodell része: ez esetben az ügynökség a lakókkal és a tulajdonossal is szerződik, és ebben a szerződéses keretben szedi be, illetve fizeti meg a lakbért. Ha az ügynökség alapvetően csak közvetítést vállal a potenciális bérlők és a tulajdonosok között, a lakbér beszedése opcionálisan igénybe vehető szolgáltatás lehet, amiért a tulajdonos szolgáltatási díjat fizet (vagy alacsonyabb lakbéren szerződik).

Miért érdemes garantált díjjal szerződni?

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 az önkormányzat), és megvan a kellő kapacitása, akkor érdemes kísérletezni ezzel a szolgáltatással. Garantált bérleti díjat a piaci ügynökségek nem kínálnak, így komoly versenyelőnyt 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 nem fizetésének kockázatát átvállalja az ügynökség.

További előnye, hogy erősíti az ügynökség, mint megbízható partner imidzsét. Marketinglelni is könnyebb, mivel ilyenkor az ügynökség díjazása beépíthető a garantált bérleti díjba (a garantált díj ennyivel kevesebb, mint a kockázatosabb formában szerződő tulajdonosoknak fizetett 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,

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

differentiálja 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, szociális munkás támogatására szoruló ügyfeleket, legyen kapacitása a bérlemények és bérlők folyamatos ellenőrzésére, és 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 lakáskezes és -megállapodás terheit és asszimetriáját, a szociális lakásügynökség számos más szolgáltatást is kínálhat a bérlőknek: pl. a lakbér-alkufolyamat kikapcsolását a lakás tulajdonságaihoz rendelt lakbér-formulával, 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, álláskeresési tanácsadás, krízis-tanácsadás, támogató szolgálat, gyermekek, idős vagy fogyatékkal élő családtagok számára napközbeni ellátások, amelyeket vagy az ügynökség maga nyújt, vagy segít az ügyfeleknek elérni a megfelelő szolgáltatást. Hogy ezek közül mit érdemes vagy szükséges nyújtani, azt a célcsoportunk szükségletei határozzák meg, illetve az ügynökség tágabb céljai.

Az ügynökség fenntarthatóságához minimalisan 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, jólétet növelő szolgáltatásokat is biztosít (például az önálló életvitelt segítő támogató szolgálatot, házi segítségnyújtást, stb.) az önkormányzat meglévő szolgáltatásain keresztül.

Az is egy lehetőség, hogy az ügynökség átveszi az önkormányzattól a lakhatást is nyújtó szociális szolgáltatásainak egy részét. Így beépülhetnek a lakásportfólióba például az úgynevezett kiléptető lakások is. Ez a megoldás növeli a lakásállományt és szélesíti a kínálatot: ezáltal elősegíti, hogy az ügyfelek szükségleteiknek jobban megfelelő (például nagyobb méretű, vagy munkahelyükhöz közelebbi) lakást kapjanak. Előfeltétele viszont, hogy az ügynökségnek megfelelően képzett és kellő számú szakembere legyen ezeknek a speciális szolgáltatásoknak az ellátásához.

A fenti szolgáltatásokat a saját erőforrásai illetve a bérlők szükségletei szerint nyújtja az ügynökség, azaz nem kell minden szolgáltatást minden bérlői csoport számára biztosítani. A szolgáltatásokat saját munkatársai vagy külső partnerek által is biztosíthatja (erről lásd a következő alpontot).

Mikor érdemes kötelezően előírni egy szolgáltatás használatát?

Az ügynökség előírhatja, hogy a szociális szolgáltatások egy részét a bérlőnek kötelezően igénybe kell vennie. Ezt két esetben érdemes előírni: (1) ha a bérlő kiválasztás során kiderül, hogy az átlagosnál nagyobb a hátralékosság kockázata (2) az ügyfél hátralékot halmoz fel.⁹ 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 segítséget annak rendezésében. Ez gyakran azt eredményezi, hogy sokan csak tűzoltásként, már túlságosan későn találkoznak szociális segítővel (Hegedűs et al 2021). A sérülékeny csoportok esetében ezért az együttműködési kötelezettség a saját érdeküket is szolgálja, nem csak a tulajdonost védi.

3.9 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 kapcsolatban marad az ügyféllel és ha szükséges, beavatkozik). A szolgáltató partner lehet piaci vagy nonprofit szervezet, vagy az önkormányzat valamelyik intézménye is.

Ahogy a 2. táblázatban látható, az ügynökség legtöbb funkciója kiszervezhető. Ha az ügynökség az önkormányzat, vagy egy önkormányzati intézmény részeként 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. családsegítés). 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 az önkormányzat informatikai egységére építeni, de a működés során kiderülhet, hogy ők gyakran túlterheltek, vagy a meglévő informatikai rendszerekre épülő megoldások nem elég rugalmasak.

Azoknak a szolgáltatásoknak az esetében, amelyeket az önkormányzat maga is nyújt, célszerű a meglévő szolgáltatóval együttműködni

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

	Ügynökség belső szervezete	Ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások
Nem/nehezen kiszervezhető funkciók		
	Menedzsment, HR stratégiai döntések, monitoring	Bérlők toborzása, szűrése, felkészítése Lakások/tulajdonosok toborzása, bérleti díj meghatározása
Partnerek által megszervezhető szolgáltatások / funkciók		
Pénzügy	Üzleti terv kidolgozása Költségvetés tervezés Külső szolgáltatók kifizetése Bérszámfejtés ÁFA elszámolás Audit és kontrolling Leltár, belső ellenőrzés	Bérleti díj beszédése Bérleti díj kifizetése a tulajdonosoknak Lakóra terhelt javítási költség beszédése
Jog	Szerződéskötés külső szolgáltatókkal, Jogi képviselet peres ügyekben	Szerződésminták kidolgozása, szerződéskötés tulajdonosokkal, bérlőkkel
HR	Munkatársak toborzása, képzése	
Informatika	Hozzáférés az informatikai rendszerhez, karbantartás, kiegészítő funkciók beépítése	
Kommunikáció	Marketing stratégia kidolgozása, megvalósítása Segítség a közösségi média felületek használatában Segítség az ügyfelek megszólításában	Lakások/tulajdonosok toborzása
Infrastruktúra	Irodahelyiségek	Ügyfélfogadó helyiség
Szolgáltatások		Lakások karbantartása, Szociális munka, Munkába állást segítő szolgáltatások, Segélyjogosultság felmérése, igénylés támogatása, Önálló életvitelt segítő szolgáltatások, Napközbeni ellátások

2. táblázat. Fő funkciók kiszervezhetősége

(és szükség esetén a kapacitást, minőséget javítani), mert a párhuzamos működés könnyen áttekinthetetlenné válik és mindkét ágon csökkenhet az eredményessége. Ha nincs ilyen önkormányzati szolgáltatás, vagy a központi állam nyújt ugyan valamit, de az nem elegendő, akkor érdemes megfontolni a civil vagy piaci szolgáltatók bevonását.

4. 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 politikai jóváhagyás megszerzése után következnek.

4.1. Akcióterv: mik 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:

1. Politikai jóváhagyás előkészítése, megszerzése
2. Önálló szervezet vagy hivatali egység létrehozása/ kijelölése
3. Költségvetés, üzleti terv, csapat összeállítása

4. Lehetséges partnerek azonosítása és bevonása
5. Kommunikáció
6. Munkakörök, felelősségek kiosztása a csapatban, felkészítés
7. Munkafolyamatok, protokollok kidolgozása
8. Adminisztratív folyamatok kidolgozása
9. Jogszabályi kötelmek és hatályos önkormányzati szabályok ellenőrzése, ahol szükséges, módosítása
10. Lakások felderítése, bevonása
11. Lakások javítási munkái
12. Monitoring kidolgozása

Ha van rá elegendő idő, nagyon hasznos kisebb méretben tesztelni az ügynökség működését és kiértékelni a tapasztalatokat. Ha ez nem lehetséges (például mert közelednek az önkormányzati választások), 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 tervet.

4.2. 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 ösztönözni elsősorban azokat a lakástulajdonosokat érdemes, akik a bérbeadás körüli teendőkről nem képesek gondoskodni - például mert külföldre költöztek, vagy nincs forrásuk az idős rokonoktól megörökölt, leromlott

állapotú lakás felújítására (Kovács 2021), vagy, akiknek több lakásuk van és fontosabb számukra a bevételek stabilitása, mint a lakbér szintje.

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 közvetlenül 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).

A tulajdonosok felé irányuló 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.

4.3. Hogyan kapcsolódjon az ügynökség az önkormányzati bérlakások rendszeréhez?

Az ügynökséget alapító önkormányzat dönthet úgy, hogy meglévő bérlakásállományát, vagy annak egy részét is átadja 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).

Ha az ügynökség célcsoportjába tartozók a fennálló szabályok szerint is jogosultak önkormányzati szociális bérlakásra, és az Önkormányzat nem “viszi be” teljes szociális célokat szolgáló kiadó saját lakásállományát az ügynökségbe, az a két rendszer viszonyának tisztázását igényli. 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 rendszerek összefésülése rendeletmódosítást és a célcsoportok összeillesztést, a lakásgazdálkodás újragondolását igényelheti. Szempontok lehetnek: mekkora a szektor (hány önkormányzati bérlakás van, ill. lesz a közeljövőben, évente hány új bérlőnek jut önkormányzati lakás) mennyire, kinek, milyen lakáshoz jutási feltételekkel lehet az ügynökségen keresztül bérlés alternatívája az önkormányzat meglévő (szociális) bérlakás-programja. Át kell tekinteni, a helyi szabályok és a gyakorlat szerint: ki pályázhat önkormányzati lakásra és ott mennyi a lakbér, kontra kit szeretne elérni a lakásügynökség. Itt több logika is lehetséges, attól függően, melyik rászorult csoportból hány lakost, milyen esélyekkel és feltétellel részesít saját bérlakásban az önkormányzat.

4.4. Mi kerüljön az ügynökség által kötött lakásbérleti 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, (és ne az egyik fél ügyvédje által diktált, rejtett és méltánytalan passzusokkal terhelt) szöveg szülessen. Ezt legkönnyebben

az ügynökség által diktált sablon szerződésszöveggel tudjuk elérni.

(2) Másfelől a bérbeadók és bérlők sokfélék, igényeik és prioritásaik is eltérőek. Ha ezek az egyéni szempontok is meg tudnak jelenni a szerződésben, az növeli a bérlők elégedettségét, illetve csökkentheti a tulajdonosok lakbér-elvárásait (lásd 3.6 pont). Ebből pedig minél egyénitettebb, minél inkább a bérbeadó és a bérlő elvárásaihoz illesztett szerződésszöveg igénye következik.

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 azokban a 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 tételeket tart elfogadhatónak, ill. milyen moduláris feltételek esetén mekkora lakbért vár el.

4.5. Hogyan kezeljük a politikai kockázatokat?

Az itt javasolt innováció bevezetésével kapcsolatban az önkormányzat politikai vezetésén és képviselő-testületén belül várható politikai konfliktusokat lehetetlen előre látni, de 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. Ha ezekre már az előkészítés fázisában kellő gondot fordít az önkormányzat, kisebb lesz a valószínűsége, hogy az ügynökséget ellenző szereplők, csoportok helyi politikusokban szószólókra találjanak és (párt-)politikai harccá váljon a bevezetés kérdése.

(1) Először is nézzük meg, kik a fő érintettek/stakeholderek, milyen érdekeik vannak és milyen érvekkel állíthatók a projekt mellé. A bérlakáskínálat bővülése kedvező lehet a lakásra várók és vágyók számára, de az ügynökség célcsoportján kívül esők zokon vehetik, hogy kimaradtak. A lakástulajdonosok a lakbérszint csökkenésétől tarthatnak vagy félreérthetik az ügynökség koncepcióját, és azt valamilyen, magántulajdonukat csorbító, kisajátítás-gyanús önkormányzati túlkapásként félreértelmezve ellenezhetik. Az építetők az önkormányzat támogatásában és a minél élénkebb fizetőképes lakáskeresletben érdekeltek, és az önkormányzati ügynökség felállítását piacukra vonatkozó önkormányzati intervencióként utasíthatják el. Még inkább igaz az utóbbi az ingatlanközvetítőkre és -ügynökökre. Az érintett ingatlanok meglévő lakóinak viszonyulása nem egyértelmű: javulhat is a helyzetük, ha az adott lakást korábban számukra zavaró módon használták (akár hangoskodó turisták, akár lakásfoglalók), de lehetnek előítéleteik és félelmeik is azzal kapcsolatban, hogy az ügynökség milyen "problémás" lakókat költöztet a házba. Az utóbbi veszélye attól is függ, van-e ilyen jellegű szomszédsági konfliktusoknak már előzménye a településen.

Paradox módon nem számíthatunk feltétlenül az ügynökség célcsoportját képező potenciális bérlők feltétlen támogatására sem, akik között bőven lesz nehéz élethelyzetű, frusztrált, rossz lakásviszonyok közt tengődő család, akik maguktól az ügynökség által kínált új lehetőséget nem a piaci bérlés kedvező alternatívájaként, hanem az általuk elvárt önkormányzati szociális bérlakásnál drágább, új opcióként foghatják fel - különösen igaz lesz ez azokra, akik jogosultak lehetnének, de (legalábbis induláskor) nem jutnak az ügynökség révén bérlakáshoz.

(2) Másodszor, tekintsük át a politika naptárát és érdekviszonyokat. Van-e elég idő az ügynökség felállítására, az első eredmények felmutatására a következő önkormányzati választásokig? Mennyire támogató vagy megosztott politikailag az önkormányzat? Van-e esély, hogy az előkészítés egy helyi választáson és az azzal járó esetleges átrendeződésen is átívelhet? Kielelezheti-e a terv a meglévő politikai (pl. pártközi, ideológiai) ellentéteket? Várható-e, hogy valamelyik, a tervet ellenző esetleges érdekcsoport (ld. fenn) direkt csatornán maga mellé tudja állítani a helyi politikusok egy csoportját? Mivel az ügynökség felállítása és támogatása költségvetési forrásokat igényel, minden szereplő, akinek saját költségvetési 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 az önkormányzati döntéselőkészítés részvételiségének és nyilvánosságának általánosan

elvárható szempontjai, és ezek mentén kell végiggondolni, hogyan nyerjünk bizalmat a program megvalósításához, hogyan, milyen ütemben és milyen csoportok felé érdemes a programról kommunikálni, illetve kikkel, mely döntési pontokon érdemes egyeztetni a készülő terv részleteiről.

4.6 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 célszerű figyelembe venni: mennyibe kerül az ügynökség fenntartása (C1), a tulajdonosok és bérlők toborzása és párosítása, szerződések megkötése (C2), a bérlemények kezelése, a bérlemények monitorozása és a bérlők 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.¹⁰

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

Fontos 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 különösen fontos, hogy előre legyen “menekülési terv” arról, hogy mely szervezeteknek tudjuk átadni a szolgáltatásokat (vagy egy részüket) és az ügyfeleket, ha valamilyen okból nem tudnánk folytatni az ügynökség a működését.

4.7. Hogyan válasszuk ki a bérlőket? Hogyan csökkenthetjük a hátralékosság kockázatát?

A kiválasztás szempontjai és átláthatósága

A bérlők kiválasztásában három fő szempontot érvényesíthetünk:

- (1) beletartoznak-e az ügynökség célcsoportjába¹¹
- (2) az adott lakás megfelel-e a szükségleteiknek és lehetőségeiknek
- (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 megfelelően, a pályázatos (ahol az kap több pontot, aki közelebb van az ügynökség célcsoportjához) és a névjegyzékes (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 (hiszen ilyenkor a megbízható, nagy tudású dolgozók megtartása is a célok között szerepelhet).

Az ügynökség pénzügyi stabilitásában az egyik legnagyobb kockázat a bérleti díj elmaradásokból felhalmozódó hiány. Ezt részben megelőzéssel lehet kezelni (kockázatfelmérés a bérlők kiválasztásakor, megelőző jellegű tanácsadás, mentorálás), részben a bérletidíj és rezsi-befizetések (és ha szükséges, a bérlemények) rendszeres ellenőrzésével.

11 Ettől függetlenül például az is, engedjük-e a társbérletet, vagy csak egy háztartásnak adunk ki egy lakást.

Nemfizetés megelőzése a kiválasztásban

A bérlők kiválasztásakor elősegítheti a szűrést, ha az igénylés feltételül szabjuk a családsegítő (vagy más, szociális munkát végző szervezet) ajánlását - így a döntés során a háztartás munkaerőpiaci 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 a beköltözéskor, illetve később, és kinek a befogadásához szükséges engedély a bérbeadótól (vagy az ügynökségtől). 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 lakástörvényben megadott szabályt (mely szerint alapesetben csak a szülők és gyermekek lakhatnak egy szociális bérlakásban). Ha a célcsoportunkban lehetnek családosak és egyedülállók is (pl. önkormányzati dolgozók, állami gondozásból kilépő fiatalok, hajléktalan emberek), akkor érdemes ehhez igazodó szabályt alkotni, illetve azt is lehetővé tenni, hogy egyes lakásokra közösen pályázzon több bérlő.

Nemfizetés megelőzése a beköltözés után

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 károsodását. A látogatás és kapcsolattartás viszont sokba kerül. Erre a dilemmára a célzás ad megoldást: a monitoring adatokat (és a meglévő tapasztalatokat) elemezve (lásd következő rész) 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 (késedelmes 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 közmű órák felszerelésével elkerülhető a fizetési hátralékok halmozódása (Hegedüs et al., 2016). A fizetéseképtelen bérlők kiszűrésére alkalmas lehet a kaució intézményének bevezetése, vagy rövid lejáratú szerződéskötés, ezt azonban körültekintően kell alkalmazni, hogy az ügynökség misztériója szerint megcélzott sérülékeny csoportok

hozzáférését ne korlátozza. A szombathelyi gyakorlat szerint például a bérlő és a bérbeadó kezdetben 3 hónapra szóló szerződést köt, amely meghosszabbítható.

4.8. Miért fontos a belső folyamatok hatékony kialakítása?

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 milyen gyakran, mikor 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 3.8.pont).

Ezeket a folyamatokat ne csak a jogszabályi kötelezettségeink, hanem az ügyfelek szempontjából is gondoljuk végig, teszteljük le, és törekedjünk az adminisztráció 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, és megtervezni, hogy mi van a szerződésben, és mi történik, ha nem érkezik meg időben a befizetés.

4.9. Forrásteremtés

Az ügynökségeknek általában kétféle bevétele lehet: (1) az ügyfelektől származó bevételek (2) állami vagy magán támogatások. Az ügynökség, mint intézményi forma tesztelésére nemzetközi pályázatokon is lehet támogatáshoz jutni. 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 kerestfinanszírozással is forráshoz juthat az ügynökség: ha a bérlemények egy adott hányadát, mondjuk tizedét, piaci alapon működteti, azaz igényes ingatlanokat piaci, vagy ahhoz közelebbi 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 közzétegye: 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.

További lehetséges forrás az önkormányzatnál más feladatokban keletkező esetleges megtakarítás (pl. hajléktalanellátásban) - a magyar rendszerben sajnos előfordulhat, hogy a megtakarítás a központi költségvetésbe kerül (vagy ott marad), de érdemes a működés során ezt is

figyelni, és ha mégis keletkezik valahol ilyen forrás, azt átterelni az ügynökség fenntartására. Ez az ügynökség pénzügyi és politikai fenntarthatóságát is erősíti.

A politikai fenntarthatóságot az is segíti, ha folyamatosan mérjük (ld következő fejezet) 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 az önkormányzat imidzse. Jó, ha több donortól is kap rendszeres támogatást az ügynökség.

Hosszabb távon, a nemzetközi gyakorlatot követve, központi költségvetési forrásokért is érdemes lehet - másokkal szövetkezve - szót emelni. A legtöbb szociális lakásellátási rendszerben (pl. az ír, 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, 2013).

5. Monitoring

Miért hasznos a rendszeres monitoring?

Fontos, hogy az ügynökség tevékenységét ne csak abban mérjük, hogy hány lakást működtet vagy mennyi a bevétele. A szélesebb monitoring segít a problémák feltárásában és megoldásában, és abban is, hogy azonosítsuk azokat a járulékos hozamokat, amik az ügynökség támogatottságát, politikai fenntarthatóságát

erősítik. Önálló szervezetként működő ügynökség esetében különösen hasznos a részletes monitorozás, mint a hatékony tulajdonosi felügyelet alapja: működési kérdésekben önállóan dönthet a szervezet, a tulajdonos azonban részletes és rendszeres információt kap a költségekről és az eredményekről.

Az olcsóbb lakhatás és a kapcsolódó szolgáltatások *társadalmi* (növekedhet a lakók jövedelme, javulhat hozzáférésük a szociális ellátásokhoz, egészségi állapotuk, a gyerekeik tanulmányi eredménye, javulhat a közbiztonság, a társadalmi kohézió, csökkenhet a deviáns viselkedés előfordulása), és *gazdasági* (javul a bérlakáspiac működési standardja, emelkednek a szakmai befektetések, csökken a kihasználatlan lakások aránya) téren is lehet járulékos pozitív hatása.

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 megoldani, és ki ellenőrzi a megoldás eredményességét.

Működési kockázatok mérése

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 rövidtávon elsősorban abból keletkezik, 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)

Az eredményesség mérése

A mutatók másik nagy csoportja az ügynökség eredményességét méri a kitűzött célokban: ezeket fél-egy éves szinten elegendő gyűjteni. Ezeket a mutatókat a célokból kell levezetni. Ha például az ügynökség egyik alapvető célja, hogy az önkormányzat szociális szolgáltatásaiban megtartsa a dolgozókat, ennek 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 lakásszegénység és hajléktalanság enyhítése, akkor a hátralékosság területi statisztikáit kell monitorozni. Fontos, hogy ezek a mutatók nemcsak 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 piaci környezet nyomonkövetése

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 településen (kerületben)
- üres lakások mérete, minősége
- piaci lakbérek szintje

Az árazást folyamatosan frissíteni kell, hogy igazodjunk a piac változásaihoz. Ehhez folyamatosan 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 a külső partnertől vásárolt elemzések vagy saját adatfelvétel - utóbbira akkor lehet szükség, ha a médiában, vagy a hivatalos statisztikában elérhető adatok jelentős piaci változást jeleznek.

6. Milyen nagyságrendű pénz- és időbefektetésre van szükség?

Milyen méretben érdemes belevágni egy önkormányzatnak 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, a már működő (Szombathely), vagy közvetlenül létrehozás (Budapest, I. kerület), illetve tervezés (Budapest Főváros) alatt álló 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. szakmai segítségével, mindössze lakásonként kb. 100 ezer ft készpénzkiadással (külső

szakértői, közjegyzői díjak) közvetítenek ki. Ezzel szemben a Fővárosi terv, amely már eddig is egy uniós finanszírozású projekt keretében jött létre, 2025-re, amikor az ügynökség önálló szervezetként feláll, már 1000 lakás kiadásával kalkulál (melyből 430 jönne az önkormányzat saját lakásállományán túlról: 250 magán-bérbeadóktól, a többi vásárlás vagy építés útján), és a lakbérbevételeken túl kb. ötmilliárd forint (részben tőketámogatás, részben kedvezményes hitel formájában adott) külső forrással számol.

Az előkészítés, a politikai 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. Budapest I. kerületében például, ahol 15-20, első lépésben csak kerületi dolgozóknak elérhető szolgálati lakást fog kezelni az ügynökség, 2020 szeptemberében bízták meg az Utcáról Lakásba Egyesületet a feladat előkészítésével, és 2021 őszén állt fel formálisan is a szervezet, amely már szerződni tud a tulajdonosokkal.

7. Szakmai és politikai támogatás

A koncepció kidolgozásában elsősorban a témával foglalkozó kutatók és gyakorlati szakemberek tudnak segíteni. A megvalósítás praktikus kérdéseinek kidolgozásához a hasonló ügynökséget működtető, vagy illet tervező önkormányzatok 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 és Budapest I. kerülete, illetve az Utcáról Lakásba! Egyesület rendelkezett érdemi tapasztalatokkal lakásügynökség létrehozásában, a Fővárosi Önkormányzat egy megvalósíthatósági tanulmányt mutatott be. A fővárosi koncepciót és az I. kerületi lakásügynökség létrehozását a Városkutatás Kft., és az Utcáról Lakásba! Egyesület szakértői segítették.

Egy új ügynökség létrehozásához érdemes széles körben támogatókat szerezni, különösen ha a legsérülékenyebb csoportok lakhatásának javítása a cél (amelyhez általában nehéz elnyerni a politikusok támogatását). Elvi támogatást elsősorban a hasonló célcsoportokat segítő állami, civil és egyházi szervezetektől (akár a nagy egyházak helyi vezetőitől) várhatunk: családokat segítő, időseket, fogyatékkal élő embereket gondozó, hajléktalanokat ellátó intézményektől, állami gondozottak intézményeitől, szegényeket, sokgyermekes családokat támogató, képviselő szervezetektől, akik találkoznak a sérülékeny csoportok lakhatási problémáival és egyetértenek az ügynökség céljaival.

Függelék

Sablonok, minták

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

Bérlők regisztrációs kérelme, Szombathely

Lakások adatlapja, Szombathely (munkaanyag melléklete)

ULE ingatlankezelési megállapodás

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

Szombathelyi Községi Bérlakás Rendszer működtetéséről lévő szabályzat (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

Jogszabályok

Önkormányzati ingatlangazdálkodás

-Budapest Főváros Önkormányzata Közgyűlésének 41/2016. (XII. 29.) önkormányzati rendelete a Budapest Főváros Önkormányzata tulajdonában lévő önkormányzati lakások bérbeadásának feltételeiről, a lakbérek mértékéről, valamint a Budapest Főváros Önkormányzatát megillető bérlőkiválasztási jogok hasznosításának szabályairól. Forrás.

-2004. évi CXV. törvény a lakásszövetkezetekről. Forrás.

-2003. évi CXXXIII. törvény a társasházakról. Forrás.

-1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről, Forrás.

-1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról. 74/A. §: Lakás önkormányzatnak történő bérbeadásából származó jövedelem. Forrás.

-1993. évi LXXVIII. törvény a lakások és helyiségek bérletére, valamint az elidegenítésükre vonatkozó egyes szabályokról, Forrás.

Önkormányzati működés

-Budapest Főváros Önkormányzata Közgyűlésének 1/2020. (II. 5.) önkormányzati rendelete Budapest Főváros Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatáról. Forrás.

- 2011. évi CLXXXIX. törvény [Mötv.] 41. § (6) bekezdése: Magyarország helyi önkormányzatairól. Forrás.

-Magyarország Alaptörvénye [38. cikk (1) bekezdés]. Forrás.

Piaci beavatkozás, adózás rendje

-2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról. Forrás.

-2011. évi LXVI. törvény az Állami Számvevőszékről. Forrás.

-2011. évi CXCV. törvény Magyarország gazdasági stabilitásáról. Stabilitási tv. 10/E. § (1)-(2) bekezdés. Forrás.

-2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról, 46. § (2). Forrás.

-2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról. Forrás.

-2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról. Forrás.

-1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról. A társasági adó alanya. Forrás.

-1994. évi LIII. törvény a bírósági végrehajtásról, Forrás.

-1990. évi C. törvény a helyi adókról, Forrás.

Szociális ellátások

-1/2000. (I. 7.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről. Forrás.

-1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról. Forrás.

Hivatkozások

CRISIS [online guides](#)

Crisis Private Renting (2016): [Local lettings agencies: a good practice guide Providing access to the private rented sector while generating income](#) (Scotland).

Czirfusz Márton (2019) [Lakhatási problémák és megoldások](#), FES

Hegedüs József, Somogyi Eszter (2013a): [Szociális lakásügynökségek](#) (SZOL). (Konceptió-előkészítő, vitaanyag).

Hegedüs József, Somogyi Eszter (2013b): [Szociális lakásügynökségek a fejlett országok lakásrendszereiben](#) (külföldi tapasztalatok áttekintése).

Hegedüs József, Horváth Vera, Somogyi Eszter (2013a): [A Szociális Lakásügynökségek önkormányzati megvalósításának lehetőségei Békéscsaba, Kecskemét, Nyíregyháza és Szombathely városokban](#).

Hegedüs József, Horváth Vera, Somogyi Eszter (2013b): [A Szociális lakásügynökségek – egy innovatív lakáspolitikai megoldás](#).

Hegedüs József, Horváth Vera, Somogyi Eszter (2013c): [Új típusú közösségi bérlakásrendszer \(KBR\) kiépítése](#) (Országos szintű szakpolitikai javaslat).

Hegedüs József, Horváth Vera, Somogyi Eszter (2016): [A magánbérlakás-szektor működése és lehetséges szerepe a közösségi lakáspolitikában – a szociális lakásvállalatok koncepciója](#). Esély 2016/2.

Hegedüs József, Horváth Vera, Kerékgyártó Anna, Somogyi Eszter, Kovács Vera (2021): [A Fővárosi Lakásügynökség elindításának cselekvési terve](#).

Housing in Europe. [Statistics visualized, Eurostat 2021](#)

Károlyi Ákos, Mester Ágnes, Bognár Vera, Szentkirályi Bernadett (2013) [Szociális lakásügynökségek bevezetése Magyarországon](#). A szombathelyi önkormányzati modell. Munkaanyag, Szombathely, 2013. Szeptember

Kovács Vera, Szaniszló Judit, Büttl Ferenc, Marikovszky Andrea (2020): [A Budavári Önkormányzat szociális lakásügynöksége koncepció terv](#).

Magnano, Giovanni (2013) Lo.C.A.Re. Social Agency for Housing Rental, presentation. Torino

Misetics Bálint, Samu Flóra, Scharle Ágota, Váradi Balázs (2015): Koncepció a zuglói pénzbeli szociális ellátások átalakítására átalakítására, Budapest Intézet

Scheffler, Nils (2020) Good practice compilation. Reactivation of vacant residential buildings and flats, ALT/BAU Network

Szombathely.hu (2021): Szabályzat 1. számú melléklet. Szombathely.hu

© Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet

info@budapestinstitute.eu

© Utcáról Lakásba! Egyesület

info@utcarollakasba.hu

