



SZOLIDÁRIS GAZDASÁG KÖZPONT

HEINRICH
BÖLL
STIFTUNG

Közösségi megoldások a társasházi működés eredményesebbé tételére: Kihívások és lehetőségek



Impresszum

A kiadványt a **Heinrich Böll Alapítvány** támogatásával a **Szolidáris Gazdaság Központ** munkatársai készítették.

A tanulmány szerzői:

Szöllősi Luca
Csepregi Dóra Fanni
Mihov Kata
Szemenyei Barabás
Turai Eszter Korinna

Közreműködő:

Úr Eszter Sarolta

A kiadvány elkészítésében nyújtott segítséget köszönjük azoknak a társasházkezelőknek, közös képviselőknek, társasházban élő lakóknak, valamint önkormányzati dolgozóknak, akik tudásuk és tapasztalatuk megosztásával segítették munkánkat.

Budapest, 2024. december



SZOLIDÁRIS
GAZDASÁG
KÖZPONT

HEINRICH
BÖLL
STIFTUNG

Tartalomjegyzék

Bevezetés: A közösségi megoldások és együttműködések fontossága a társasházi szektorban	4
Miért készült ez az anyag?	5
Az energiahatékony felújítások rendszerszintű problémái	6
A társasházkezelés rendszerszintű problémái	8
Egy kis történeti kitekintés	8
Társasházi működés	9
Műszaki állapot és felújítási igény	10
Társasházkezelő tevékenység	12
Jogsabályi hiányosságok	13
Finanszírozás	14
Önkormányzatok szerepe a társasházakban	15
Javaslatok, igények az önkormányzat felé	15
Lehetséges megoldások, jó gyakorlatok	18
Kommunikáció és lakógyűlések	19
Közösségépítés, lakók bevonása	21
Finanszírozás, felújítások, menedzsment	23
Következtetések	26
Irodalomjegyzék	27

Bevezetés:

A közösségi megoldások és együttműködések fontossága a társasházi szektorban

A társasház a közösségi lakhatás legelterjedtebb formája Magyarországon: a KSH 2023-as adatai alapján hazánkban kb. 45 ezer társasházként funkcionáló épület található, melyek összesen mintegy 4 millió lakosnak adnak otthont. **A társasházi lakóközösségek a demokratikus önszerveződés és közös döntéshozatal kézenfekvő hétköznapi terepei lehetnének**, ahol a tulajdonosok kollektív felelősséget vállalnak a közös tulajdonban lévő épületrészek karbantartásáért és felújításáért, képesek közösen informált döntéseket meghozni a társasházi együttélés szabályairól és a házat érintő ügyekben, és ezekből fakadóan közvetlenül tudnak hatni a lakókörnyezetükre.

A gyakorlatban azonban a társasházi működés távol áll ettől az utópikus képtől. A lakók egymás közötti és a közös képviselővel való viszonya sok helyen konfliktusokkal terhelt, és a legtöbb társasházi lakóban a lakógyűlés gondolata vélhetően nem a harmonikus és súrlódásmentes eszmecsere és egy élénk vitakultúra meglétét eleveníti fel, hanem sokkal inkább egy vontatott, elidegenítő, vagy éppen feszültségekkel és személyes sérelmekkel telített alkalmat, amin jobb lenne csak túlesni (vagy inkább el sem menni rá).

Az általános tapasztalat, és az ezt alátámasztó/felmérő kutatások alapján **a társasházak lakóközösségei jelenleg nem működnek valódi közösségként, a lakók nehezen tudnak egységesen fellépni az érdekeikért, legyen szó felújításról, a ház pénzügyeinek transzparenciájáról vagy egyéb érdekérvényesítésről**. A lakóközösségek társadalmilag vegyesek, és a sokféle eltérő érdek konfliktushoz vezet. A lakók körében a közös képviselővel kapcsolatos bizalmatlanság a jellemző (pl. sikkasztási ügyek), a társasházkezelői piac nem elégíti ki az igényeket. A közgyűlési részvétel rendszerint alacsony, a ház ügyeivel kapcsolatos kommunikáció ritka. Ezek **a rossz élmények sok lakónak elveszi a kedvét a társasházi ügyekbe való aktív bevonódástól**.

Az azonban, hogy egy társasházi lakóközösség mennyire tud jól (együtt)működni, nemcsak elvi kérdés, hanem a megfelelő lakáskörülményeket is közvetlenül befolyásolja. **A társasházak szervezetlenségének mindannyiunkat érintő hatása a felújítások elmaradása**, mind esztétikailag, mind energetikailag és műszakilag. A lakóházak jelentős szén-dioxid kibocsátókként hozzájárulnak a klímaváltozáshoz, ugyanakkor az energiapazarló épületek lakói elszenvedői is az egyre szaporodó hőhullámoknak.

A klímaváltozás fokozódó hatásai miatt egyre fontosabbá vált, hogy a politikai döntéshozók is kiemelten foglalkozzanak az épületállomány energiahatékonyságának javításával. Ezt tükrözi az Európai Unió 2020-ban elfogadott *European Green Deal* szakpolitikai csomagja, amely a klímasemlegesség elérését tűzte ki célul 2050-re. Ez a terv ambiciózus kibocsátáscsökkentési célokat határoz meg, ösztönzi a megújuló energiaforrások terjedését, és a fosszilis energiahordozóktól való leválást célozza.

A folyamatot tovább gyorsította a 2022-ben kirobbant orosz-ukrán háború által előidézett energiaválság. Ez az esemény még sürgetőbbé tette a tiszta energiára való átállást, valamint a lakossági energiaellátás hosszú távú stabilitásának biztosítását. A válság hatására számos uniós irányelvet módosítottak (például az *Energiahatékonysági Irányelvet (Energy Efficiency Directive, EED)* és az *Épületenergetikai Irányelvet (Energy Performance of Buildings Directive, EPBD)*), és kötelezték a tagállamokat azok hazai jogrendbe történő átültetésére. Ahogy az EU más országaiban, Magyarországon is a lakóépület szektor bizonyul a legnagyobb energiafelhasználónak. Mivel a háztartások által elfogyasztott energia háromnegyede fűtési célokra irányul, a fűtési igényeket pedig túlnyomó részben fosszilis energiahordozók fedezik, e szektor hatékony átalakítása kulcsfontosságú a klímacélok elérésében.

Miért készül ez az anyag?

A 2023-as munkánk (Csepregi és mtsai, 2023) fő tanulsága az volt, hogy **elengedhetetlen a lakóközösségek szervezettsége ahhoz, hogy ne csak a kifejezetten jómódú házak tudjanak felújítani**. A közös tulajdont érintő, nagyszabású energetikai korszerűsítési munkák tervezése és kivitelezése talán az egyik legnagyobb kihívást jelenti a társasházi közösségek számára.

E célok megvalósítása hazai szinten hatalmas beruházási igényt, támogató jogszabályi környezetet, politikai elkötelezettséget, valamint a különböző szereplők – lakóközösségek, szakmai szervezetek, helyi önkormányzatok és állami szervek – összehangolt egységes fellépését követeli meg. Amellett, hogy átfogó és nagyléptékű tervezésre is szükség van, az energiahatékony épületfelújítások megvalósulásának fontos hiányzó láncszeme a közösségi kezdeményezésű (community-led) megoldások és a közösség és a közsféra közötti partnerségek (public-community collaborations) kialakítása.

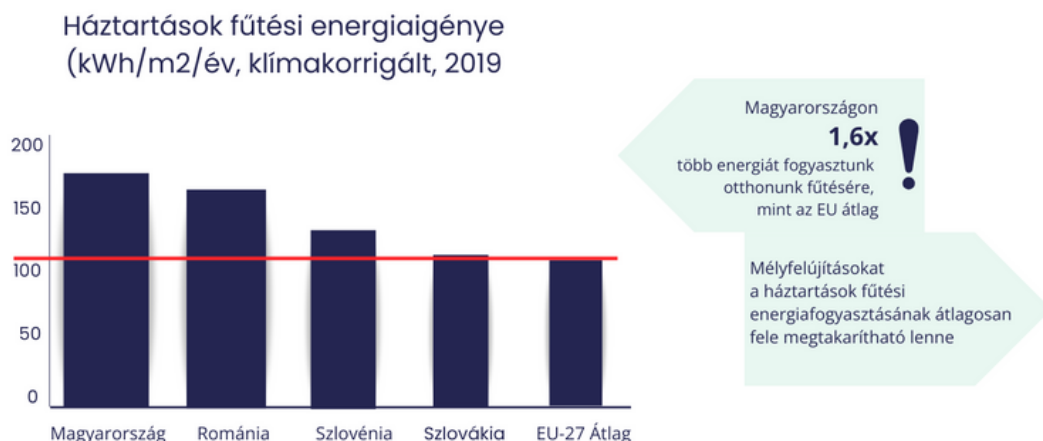
Ez a kiadvány azért készült, hogy átfogó képet adjon a társasházak előtt álló strukturális nehézségekről, például a felújításokat akadályozó tényezőkről, a finanszírozási problémákról, a jogszabályi hiányosságokról, valamint a lakóközösségek döntéshozatalát nehezítő körülményekről. Emellett bemutatja azokat a már létező jógyakorlatokat, amelyek elősegíthetik a lakóközösségek megerősödését. Ilyen jógyakorlatok például a hatékony kommunikáció, a digitális házkezelés bevezetése, a hátralékok kezelése, szakértői és műszaki felmérések biztosítása, valamint a társasházak és önkormányzatok közötti eredményes együttműködés kialakítása.

Az energiahatékony felújítások rendszerszintű problémái

Magyarországon a lakóépületek nagy része gyenge energetikai hatékonysággal bír: a hazai lakásállomány átlagos energiateljesítménye az energiatanúsítványok átlaga alapján az „FF” kategóriába sorolható, így ezek az épületek legalább kétszer annyit fogyasztanak, mint egy energetikailag korszerű épület (Sáfián-Farkas, 2023). **Az épületek az országos energiafogyasztás kb. 40%-áért felelősek, ennek a legjelentősebb részét pedig a háztartások fogyasztása fedi le** (a teljes hazai energiafelhasználás, több mint 30%-a lakóépületekhez köthető, ami így a legnagyobb felhasználási szektornak bizonyul).



A lakóépületek energiafelhasználása és korszerűsítésük Magyarországon



1.ábra: A lakóépületek energiafelhasználása és korszerűsítésük Magyarországon

Forrás: mehi.hu: Az energiahatékonyságról Magyarországon alapján

Mivel a lakóépületek Magyarországon a legnagyobb károsanyag-kibocsátók közé tartoznak, a klímacélok eléréséhez a MEHI becslése szerint **évente 100–150 ezer lakás mélyreható felújítása lenne szükséges** (MEHI, 2023). Azonban a lakásállomány korszerűsítése nagyobb állami szerepvállalás, és/vagy EU-s támogatás nélkül csak részlegesen tud megvalósulni, ugyanis a legtöbb épület műszaki állapotának javítása és felújítása olyan nagyszabású munkákat igényelne, amit a benne élők nem tudnak önerőből kigazdálkodni.

Bár a szektor energiafelhasználása jóval kedvezőbb, mint a családi házaké, az épületállomány energiahatékony felújításakor különösen nagy figyelmet érdemelnek a társasházak. Itt ugyanis nemcsak egy háztartás döntésén és kapacitásán múlik a korszerűsítés, hanem egy tulajdonostársakból álló lakóközösség együttes erőforrásain és döntéshozatalán, a külön tulajdonban lévő lakásokon kívül a közös tulajdonú épületrészeket is érintve. A társasházak túlnyomó része az 1990-es évek előtt épültek, elavult épületszerkezeti elemekkel és műszaki berendezésekkel. A rendszerváltás óta csak kis hányaduk esett át komplex korszerűsítésen, így jelentős beruházásokra lenne szükség a nagyszabású felújításukhoz (többek között hőszigetelés, nyílászárócsere, fűtési rendszer korszerűsítése). A hazai társasházak azonban jellemzően nem rendelkeznek annyi forrással, hogy önmaguk képesek legyenek több tízmilliós energiahatékonyt növelő beruházás finanszírozására.

A problémát tovább súlyosbítja, hogy az elmúlt 10 évben **nem voltak olyan állami támogatási programok, amik kifejezetten a társasházaknak nyújtottak volna tanácsadást, illetve forrást.** A finanszírozási nehézségek mellett az is gondot jelent, hogy a társasházak nagy része átgondolt **tervezés nélkül végez felújításokat.** Így az "első az energiahatékonyt" elve nem valósul meg, amely először az épület szerkezetének korszerűsítését, majd az energetikai fejlesztéseket helyezné előtérbe.

A hazai lakásállomány átfogóbb energetikai korszerűsítését akadályozza, hogy Magyarországon nincs **egységes lakáspolitikai stratégia,** a hazai lakástámogatási rendszerből pedig gyakorlatilag hiányzik az energiahatékony szemlélet. A korábban elérhető állami lakástámogatási programok, amelyek keretein belül még lehetősége nyílt a lakosságnak energiahatékony felújításra pályázni (Panelprogram, Otthon Melege Program stb.) ma már nem állnak rendelkezésre. Az elmúlt évek rekordmagas inflációja, a kedvezőtlen hitelfeltételek és az építőanyagok árának drasztikus emelkedése szintén nem kedveznek az energiahatékony beruházásoknak. Az ilyen fejlesztések elterjedését eddig az is akadályozta, hogy a kormány 2013-ban bevezette a rezsicsökkentés programját, amely azonban csak átmeneti megoldást nyújthat, és megfelelő energiahatékonyt szemléletformálás hiányában a kedvezményes rezsiköltségek inkább **a magasabb energiafogyasztásra ösztönzik a lakosságot** (Csepregi, 2022).

A társasházak tehát egyszerre küzdenek a rendszerváltás óta megörökölt rossz állapotú lakásállománnyal, miközben a mesterségesen alacsonyan tartott lakossági energiaárak és állami források hiánya miatt a tulajdonosok nincsenek ösztönözve az energiahatékony felújítások megvalósítására. Sok esetben nemcsak a finanszírozás, hanem a probléma súlyosságának felismerése is akadály. A közgyűlések alacsony részvételi aránya, a tulajdonosok fluktuációja és a befektetési céllal vásárolt lakások magas aránya pedig gátolja a közösség kialakulását, ami szintén hátráltatja a felújításokat (Csepregi és mtsai, 2023).

Társasházkezelés és társasházak rendszerszintű problémái

A társasházak megfelelő gazdálkodásának és korszerűsítésének legalapvetőbb gátja a **forráshiány**. Mint nonprofit szereplők, minden társasház önálló gazdasági tevékenységet folytat annak érdekében, hogy biztosítsa a saját működéséhez szükséges forrásokat. **A ház pénzügyi helyzetétől, a felújítási prioritásoktól, valamint a társasházkezelő és a lakóközösség proaktivitásától is függ**, hogy melyik társasház milyen módon tudja kigazdálkodni egy-egy felújítási munka beruházási költségét. Általánosságban azonban elmondható, hogy **a magyarországi társasházak túlnyomó többsége nem rendelkezik akkora bevétellel, melyből fedezni tudná a nagyszabású felújítási munkálatok finanszírozási igényét**. Ennek az aránytalanul nagy felújítási tehernek, ahogy látni fogjuk, egyrészt történeti, másrészt társadalmi-gazdasági okai vannak.

Ahhoz, hogy jobban megértsük, milyen nehézségekkel néznek szembe a társasházak mind a hétköznapi működésük, mind a hosszú távú fenntartásuk tekintetében, tematikus bontásban mutatjuk be a társasházkezelőkkel, közös képviselőkkel, számvizsgáló bizottsági tagokkal és lakókkal készített interjúink tanulságait.

Egy kis történeti kitekintés

Az a fajta **piaci társasházkezelői tevékenység**, ami ma dominálja a társasházak képviseletének és kezelésének ellátását, **a rendszerváltást követően vált elterjedtté**. Az 1990-es években a bérlet-szektor átalakításával és a lakásvásárlás ösztönzésével, a lakóingatlanok döntő többsége magántulajdonba került. A privatizáció eredményeként rengeteg korábbi bérlő juthatott saját lakáshoz, rendkívül kedvező vételáron és ugyancsak méltányos részletfizetési feltételekkel. Azonban a bérletlakások olcsó megvásárlását követően az **új társasházi ingatlantulajdonosok közül sokan utólag szembesültek a lakásfenntartással járó költségek tényleges mértékével**, és hogy egyúttal a tulajdonosok nyakába szakadt nemcsak a saját lakásuk fenntartása, hanem az újonnan közös tulajdonba került épületrészek karbantartási és felújítási kötelezettsége is.

Az **aránytalanul nagy felújítási terhek** okainak megértéséhez fontos megemlíteni, hogy a társasházak korszerűsítési munkálataira rendelkezésre álló pénz már a rendszerváltás előtt sem volt elég. Az 1950-es években az államszocialista kormány létrehozta az ingatlankezelő vállalati (IKV) formát az újonnan államosított, tanácsi tulajdonba került lakásállomány kezelésére. Onnantól kezdve az IKV mint állami szerv látta el a tanácsi lakások üzemeltetési, fenntartási, karbantartási és felújítási feladatait. Az IKV-k intézményrendszere korántsem volt áramvonalasított: működésüket rengeteg különböző, néha egymással ellentmondó törvény, jogszabály, rendelet és határozat szabályozta, és sok olyan, egymással átfedésben lévő poszt és feladat létezett, ami nehezen átláthatóvá tette a felelősségi körök közötti határokat. A bürokratikus túlburjánzásnál még súlyosabb problémát jelentett azonban, hogy mivel az ingatlankezelés fedezeti forrását lényegében egyedül a (korszak szociálpolitikai logikája mentén alacsonyan tartott) lakbérek jelentették, a lakóingatlanok karbantartásáért és korszerűsítéséért felelős állami szerv nem rendelkezett az ezekre fejlesztésekre fordítható anyagi forrásokkal. **A lakásállomány karbantartási és felújítási költségei és az ingatlankezelők tényleges bevételi forrásai tehát már a rendszerváltás előtt is kiegyenlíthetetlenek voltak** (Kaszás, 1992).

Részben a központi költségvetés tehermentesítése érdekében valósult meg az 1990-es években a bérlakás-szektor átalakítása, az önkormányzati tulajdon létrehozásával. Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy **az ingatlankezeléssel járó felelősségek áthárultak az önkormányzatokra, anélkül, hogy ehhez biztosítva lett volna a feladatuk ellátásához szükséges fedezet.** Ennek a dilemmának a feloldására (is) szolgált a lakásprivatizáció, amelynek eredményeként a többlakásos bérházakban lévő önkormányzati tulajdon átalakult az ingatlantulajdon egy speciális formájává, a **társasházakká.** Az átrendeződő tulajdonviszonyokkal együtt járt, hogy a javarészt magántulajdonba került lakóingatlanok kezelése kikerült az önkormányzatok feladatköre alól, az egyes társasházak üzemeltetésére és fenntartására pedig pályázatokat hirdettek. Erre a **kialakult intézményi vákuumra reagálva jelentek meg az első, piaci alapú társasházkezelő vállalatok és vállalkozók** az 1990-es évek második felétől. Napjainkban a teljes hazai lakásvagyon 25–30%-a koncentrálódik társasházban, mintegy 4 millió lakosnak otthont adva.

Mi jellemzi tehát a társasházakat Magyarországon, és milyen problémákkal néznek szembe?

Társasházi működés

Nincs két ugyanolyan társasház. Bár építészeti korszak, albetétszám, elhelyezkedés, műszaki állapot, tulajdonosi összetétel és még számos kategória mentén lehetne csoportosítani őket, lényegében **minden társasház önállóan, más házaktól elkülönülve működik és hozza meg a saját épületüket érintő döntéseket.** Az országban található kb. 40 ezer társasházhoz több ezer társasházkezeléssel foglalkozó vállalkozás és sok-sok egyéni vállalkozóként dolgozó társasházkezelő társul. Mindebből az következik, hogy **a társasházak kezelésének rendszere rendkívül szétaprózódott.**

A fragmentáltságot fokozza, hogy **a társasházak összetétele társadalmi-demográfiai értelemben nagyon heterogén** – ezek az egyenlőtlenségek pedig sok szempontból okoznak törésvonalakat a lakók között. A lakók megosztottsága hatványozottan jelentkezik a budapesti (főleg a belvárosi) társasházakban, ahol a lakóközösség és a lakások változatos összetétele (pl. tulajdonosi státusz, a lakások eltérő állapota és mérete, jövedelmi helyzet alapján) még több érdekellentétet szülhet. **Számos konfliktusforrás a közösségi együttélés szabályairól alkotott eltérő álláspontból, preferenciából** (például a dohányzók és nemdohányzók, állattartók és állattartás-ellenesek közöttiek), **vagy életvitelbeli különbségből fakad** (pl. más az otthon tartózkodási mintázata egy kisgyermekéről gondoskodó anyukának, egy egyetemre járó diáknak, egy nyugdíjas párnak vagy egy éjszakai műszakban dolgozó alkalmazottnak). Egy minél részletesebb, közösen lefektetett szabályokon alapuló társasházi házirend és szervezeti és működési szabályzat persze sok ilyen kérdésben felmerülő vitának elejét veheti, de **számos esetben az sem magától értetődő, hogy a tulajdonosok meg tudnak-e egyezni a vitás pontokban.**

A közös társasházi döntéshozatalt tehát nagyban megnehezíti egy olajozott **kooperációs kultúra hiánya.** Ennél még nehezebben orvosolható problémát jelentenek a fizetőképes és fizetéseképtelen/nemfizető tulajdonosok közti feszültségek. Amikor a társasházi döntéshozatal hatékonyságát akadályozó további tényezőkről kérdeztünk társasházkezelőket, közös képviselőket és a házak ügyeivel aktívan foglalkozó lakókat, gyakran merült fel **a megfelelő tulajdonosi szemlélet hiánya,** mint indok. Ez a kifejezés többféleképpen is értelmezhető: egyrészt van egy **eszmei/elvi síkja,** azaz hogy a tulajdonos mennyire a közösségi érdekek szerint vélekedik, mennyire van tisztában a saját kötelezettségeivel mint társasházi tulajdoni hányaddal rendelkező lakó, mennyire érzi sajátjának a közös használatú tereket, és ennek megfelelően mennyire veszi ki aktívan a részét a társasház ügyeit érintő kérdésekben (pl. jár-e közgyűlésekre).

Emellett a megfelelő tulajdonosi szemlélet meglétének van **egy gazdasági-pénzügyi síkja**, azaz hogy szocioökonómiai helyzetéből fakadóan képes-e a tulajdonos anyagi értelemben is felelősséget vállalni a közös tulajdonban lévő épületrészekért. Azért tartjuk fontosnak különválasztani a **tulajdonosi felfogást** és a lakói aktivitást a **tényleges tulajdonosi kapacitástól**, mert a fizetési hajlandóság esetében számtalanszor valódi anyagi korlátai vannak annak, hogy egy háztartás képes-e bevállalni egy nagyszabású felújításhoz szükséges célbefizetést. Egy-egy lakó fizetési nehézségének számos oka lehet, és a **vagyoni egyenlőtlenségekből és/vagy a pénzügyi tudatosság hiányából származó konfliktusoknak a mérséklésére a közös képviselők kezében nagyon kevés eszköz van.**

Műszaki állapot és felújítási igény

A lakásállomány korszerkezetéből adódóan társasházak jelentős része elavult műszaki berendezésekkel rendelkezik, túlnyomó többségük komplex felújítási munkálatokra szorul. Egy, a TTOE által készült felmérés eredményei is ezt erősítik meg, ami alapján **„a társasházak fűtési- és egyéb közműellátási rendszerei jellemzően elavultnak tekinthetők, a társasházak felénél az elmúlt 5 évben nem történt felújítás, holott szükség lenne rá.** További egyharmaduknál volt ugyan felújítás, azonban nem volt elegendő ahhoz, hogy jó állapotban tudhassák valamennyi közműellátási rendszerüket, és mindössze 17 százalékuk vallotta azokat megfelelő állapotúnak.”

A társasházak utolsó felújításának ideje



2. ábra: A társasházak utolsó felújításának ideje

Forrás: MNB, TTOE, THT, eHáz (2022) alapján

Ahogy egyre sürgetőbbé válik egy-egy közös tulajdonban lévő épületrész felújítása, úgy lesz **egyre magasabb a társasházkezelővel szembeni kollektív elvárás**, hogy "kezdjen már valamit a ház állapotával". A társasházkezelők oldaláról ezzel szemben az az általános megélés, hogy a lakók jellemzően vagy hallani sem akarnak közös költség emelésről, vagy egy nehezen végigvitt korszerűsítési munkafolyamatot követően végül nem elégedettek a felújítás kimenetelével. Mivel a felújítások tervezése és megvalósítása tekintetében a legtöbb lakóközösség általános forrás- és kapacitáshiánnyal küzd, **a társasházak fenntartására, üzemeltetésére is inkább a reaktivitás jellemző, a proaktív, problémamegelőző szemlélet helyett.** Gyakori, hogy egy-egy kötelező műszaki felülvizsgálat a kelleténél többet várat magára, vagy az elmaradt karbantartási munkálatok miatt váratlanul üti fel a fejét egy azonnali elhárítást követelő probléma. Az épületek elavult műszaki állapota miatt a sürgős beavatkozást igénylő "tűzoltó" beruházások kényszere dominál a társasházakban, és **a felújítások jellemzően átfogóbb előzetes tervezés nélkül valósulnak meg.** A társasházi felújítások tervezése és megvalósítása során fontos lenne tisztázni a lakóközösség és a társasházkezelő közötti szerepeket és felelőségeket, **biztosítva** mindkét oldal együttműködését, és a **lakói részvétel facilitálását.**



3. ábra: Milyen tényezők akadályozzák a szükséges felújítások megvalósulását?

Forrás: MNB, TTOE, THT, eHáz (2022) alapján

Társasházkezelő tevékenység

A társasházkezelői tevékenység rendkívül összetett szakma, amiben a társasházak működését szabályozó jogi környezet ismeretén túl **egyszerre van szükség műszaki, gazdasági, pénzügy-számviteli és kommunikációs szaktudásra, és projektmenedzseri készségekre.** A társasházkezelő feladatai közé igen sokrétű felelősségi körök tartoznak; többek között gondoskodnia kell az épület állapotának rendszeres szemrevételezéséről, a társasház pénzügyeinek kezeléséről, gazdálkodási feladatainak jogszerű ellátásáról, a közgyűlések összehívásáról, előkészítéséről, lebonyolításáról, a társasház rendeltetésszerű használatának biztosításáról. Ezzel szemben a valóság az, hogy a **társasházkezelői képzés egyre inkább leegyszerűsített:** ami korábban 10 hónapos tanfolyam volt, az ma három hónap alatt elvégezhető, és **nem társul hozzá kötelező jelleggel a terepen szerzett szakmai gyakorlat.** Maga a végzettség megszerzése is csak abban az esetben szükséges, ha a társasházkezelő a munkájáért cserébe fizetést kap; amennyiben viszont díjazás nélkül végzi a tevékenységét, nem kötelező, hogy rendelkezzen szakmai végzettséggel.

Ezek alapján nem meglepő megállapítás, hogy a társasházkezelés szakmai színvonala **rendkívül széles spektrumon mozog.** A legtöbb társasházkezelő ráadásul többnyire egyedül végzi a munkáját, ami egyrészt óriási felelősség, másrészt kevés átláthatóságot biztosít – miközben **egyre több az olyan, társasházkezelőkre háruló többletkötelezettség, ami meghaladja a kompetenciáikat és/vagy kapacitásaikat.** Ahogy szigorodnak a lakóépületekre vonatkozó épületenergetikai előírások és a társasházaknak egyre tekervényesebb finanszírozási konstrukciókkal kell előrukkolniuk ahhoz, hogy kigazdálkodjanak egy felújítást, **egyre több esetben indokolt külső szakértők** (pl. energetikus, statikus, műszaki ellenőr, ingatlanjogi szakértő) **bevonása.** Ezeknek a szereplőknek a közreműködése azonban szintén nem elhanyagolható költségekkel jár, így jellemzően az ilyen típusú kiadások azok, amiket a társasházak szűkös anyagi helyzetükre hivatkozva gyakran inkább "lespórolnak". Ugyanakkor, amellet, hogy egy másodvéleményt nyújtani képes szakember bevonása sok esetben jelentős többletتهertől mentesíti a társasházkezelőt, más okból is előnyös lenne. A társasházkezelői tevékenység és a társasházak mindennapos működése kapcsán rendszerszinten és egy-egy társasház szintjén is a legtöbbször említett probléma a kellő **transzparencia hiánya.**

A társasházkezelés átláthatóságának és a társasházkezelő elszámoltathatóságának biztosítására elsősorban jogi garanciákra lenne szükség, amiket a társasházak működését szabályozó törvények sok esetben nem adnak meg. A továbbiakban, a teljesség igénye nélkül ismertetjük azokat a jogszabályi hiányosságokat, amik csökkentik a társasházkezelés átláthatóságát. Írásunk második részében pedig bemutatunk néhány javaslatot és bevált gyakorlatot, amik alkalmazása elősegítheti, hogy a társasházi tervezés és közös döntéshozatal minél demokratikusabb keretek között történjen.

Jogszabályi hiányosságok

A társasházak működését egy külön törvény, a **társasházakról szóló 2003. évi CXXXIII. törvény** (a továbbiakban: Társasházi törvény/Tt.) szabályozza. Ez alapján a társasháztulajdon az ingatlantulajdon egy sajátos formája, amely értelmében az egyes lakások a tulajdonosok magántulajdonát képezik, a közös használatban lévő épületrészek pedig közös tulajdon áll fenn, amely az egyes tulajdonosokat tulajdoni hányadaik arányában illeti meg. A tulajdonostársak közössége gyakorolja a közös tulajdon-nal kapcsolatos jogokat, és teljesíti az azzal kapcsolatos kötelezettségeket. A társasházi forma mint *tulajdonostársak közössége*, átmenetet képez a jogi személyiséggel rendelkező, illetve a jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetek között (Dr. Mitták, 2015), úgynevezett korlátozott jogalanyiságot biztosítva a tulajdonosi közösség számára. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy nem terjed ki mindenre a jogképesége, azaz csak olyan ügyekben járhat el a hatóságok előtt, amik közvetlenül az épület fenntartásával, hasznosításával és a közös tulajdont érintő kérdésekkel kapcsolatosak. A társasháztulajdonra a Tt. által nem szabályozott kérdésekben a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvényt (a továbbiakban: Ptk.) kell alkalmazni. Ennek megfelelően a közös tulajdont külön nem definiálja a Tt., hanem arra is a Ptk. szabályai az irányadók.

A társasházkezelőkkel készült interjúink során a jogszabályi környezetet tekintve leginkább arra voltunk kíváncsiak, hogy az ő meglátásuk szerint milyen szabályozási hiányosságai vannak a társasházi törvénynek. Az egyik legnagyobb problémaként a társasházi tisztségviselők azt említették, hogy a társasházkezelőkre nem vonatkozik kötelező érvénnyel nyilvántartásba vételi kötelezettség – a **kötelező közhiteles nyilvántartás hiánya pedig nagyban megnehezíti, hogy a társasházak ügyviteléért felelős személyek adatai naprakészek és ellenőrizhetők legyenek**. A kevés átláthatóság mellett a másik problémát az elszámoltathatóság hiánya jelenti: a társasházi törvény szerint a társasházkezelő munkáját közvetlenül a számvizsgáló bizottság tagjai tudják ellenőrizni, rajtuk kívül törvényességi felügyelete közvetlenül a társasházkezelőnek nincs. Tehát a társasházkezelőt, mint személyt nem lehet a jegyző közbenjárásával felelősségre vonni, hiszen törvényességi felügyeleti eljárás indításakor a feljelentést kezdeményező tulajdonos nem a társasházkezelőt, hanem magát a társasházat tudja feljelenteni, és a jogszerű tevékenység helyreállítására kötelezni. Mulasztás vagy jogsértő tevékenység esetén felelősségre vonni, szankcionálni a közös képviselőt emiatt vagy (magas perköltséggel járó) bírósági úton, kártérítési követeléssel, vagy a közös képviselő menesztésével, leváltásával lehet, ami utólag nem tudja teljesen kármentesíteni a tulajdonosi közösséget.

Több olyan pont van a társasházi törvényben, ami a pontatlan megfogalmazás miatt nem nyújt kellő támpontot a társasházaknak a kivitelezéshez. Ilyen például a közgyűléseken való elektronikus részvétel, amiről bár született megengedő rendelet, egyrészt csak olyan házakban lehetséges az online részvétel, ahol azt eleve engedi az SZMSZ (különben módosítás szükséges), másrészt nincs pontosan meghatározva, hogy az online részvétel technikai feltételeinek biztosításáért ki és hogyan felelős.

A tulajdonostársak és a közös képviselő dolgát is megnehezíti, hogy a **Tt. nem írja elő kötelező érvényűen a nullás igazolás meglétét ingatlan-adásvétel során, azaz jogilag nem szükséges, hogy egy lakás megvásárlásakor a közös képviselőnek és a közműszolgáltatóknak kötelező jelleggel ki kelljen állítani egy igazolást arról, hogy a leendő tulajdonost nem terheli tartozás**. Amennyiben nem derül ki az adásvételi szerződés megkötése előtt, hogy van-e tartozás, utólag lehet, hogy a vevőt fogja terhelni a törlesztés kötelezettsége (pl. ha az SZMSZ-ben van ilyen tétel). Ez olyan félreértésekhez és kellemetlen nézeteltérésekhez vezethet, ami előre megbélyegezheti az új tulajdonos házhoz és a képviselőhöz fűződő viszonyát.

Végül, több társasházkezelő akadályozó tényezőként és irreális kikötésként hivatkozott arra, hogy a társasház **alapító okiratának módosításához** az összes tulajdonos hozzájárulása szükséges.

Finanszírozás

Ebben a kiadványban a társasházi felújítások finanszírozási problémáiról és az azokkal kapcsolatos jó gyakorlatokról nem adunk átfogó képet. Ennek több oka is van. Egyrészt a finanszírozás nagyobb részben egy közpolitikai kérdés, amelyet megfelelő állami beavatkozással lehetne megoldani. Ennek uniós, állami és önkormányzati aspektusaira egy korábbi tanulmányunkban már részletesebben kitértünk (Csepregi. és mtsai, 2023). Másrészt a jelen kutatás keretében megvalósult interjúk alapján nem tudunk messzemenő következtetéseket levonni, mivel az általános forráshiány miatt kevés felújítás valósul meg, így az interjúalanyok közül is kevesen voltak olyanok, akiknél volt átfogó felújítás. **Ahol meg is valósult felújítás, ott vagy a nagyon speciális adottságok miatt volt arra lehetőség (pl. a lakók meg tudták finanszírozni az egész felújítást célbefizetésekkel), vagy ma már nem létező, állami finanszírozási formák elérhetősége miatt tudott arra sor kerülni (pl. Panelprogram).**

Átfogó állami programok hiányában a társasházi lakóközösségek saját erőből, piaci hitelek segítségével, illetve önkormányzati pályázati támogatások igénybevétele útján tudnak megfinanszírozni egy felújítást. A közös költség megemelése és a tulajdonosi célbefizetések megszavazása még azokban az esetekben is elengedhetetlen, ahol más visszatérítendő vagy vissza nem térítendő támogatási formákat is igénybe lehet venni.

Az önkormányzati pályázatok segítséget tudnak jelenteni a felújítások során, azonban az állami felújítási programokat nem tudják kiváltani. Az interjúalanyok több szempontot is említettek, amelyek miatt **az önkormányzati pályázatok nem tudnak rugalmas és hatékony pénzügyi segítséget nyújtani a társasházi felújításokhoz.** A pályázatok általában nagyon specifikus műszaki tartalomra vannak kiírva, ami jelentősen leszűkíti a pályázásra alkalmas társasházak körét. Ezen felül legtöbbször csak kivitelezésre lehet pályázni, pedig a legtöbb lakóközösségnél már a tervezésre és a műszaki felmérésre sincsen megfelelő pénzügyi forrás. Ez azt eredményezi, hogy a legtöbb társasháznál a hosszú távú tervezéshez szükséges alapvető feltételek sem tudnak megvalósulni. Az önkormányzati pályázatok továbbá mind utófinanszírozásos konstrukció alapján vannak kiírva, így a társasházaknak még ebben az esetben is áthidaló hitelt kell igénybe venniük, ami szintén növeli a költségeket és az adminisztrációs terhet.

Az interjúalanyok beszámoltak más **innovatív, költségcsökkentő módszerekről** is, amelyeket ki tudtak használni. Ilyen volt az egyetemi hallgatók által szakmai gyakorlatként elvégzett műszaki felmérés, vagy a céges támogatás igénybevétele. Ilyen eszköznek számít az *energiahatékonysági kötelezettségi rendszer (EKR)* is, melyen keresztül az energiaszolgáltatók kötelezve vannak a végfelhasználók által megvalósított energiahatékonysági felújítások részbeni megfinanszírozására. Ez azonban eddig többnyire a gyorsabb megtérülést eredményező vállalati felújításokra csatornázott forrásokat, a lakossági szektorban pedig még csak most kezdik kipróbálni a módszert.

Önkormányzat szerepe a társasházakban

Az 1990-es évek óta az önkormányzatok rálátása a társasházakra a bérlakás-állomány privatizációjával értelemszerűen lecsökkent, befolyásuk a magántulajdonban lévő ingatlanok fenntartásában jelentősen beszűkült. Az önkormányzatoknak **közvetlen ellenőrzése és karbantartási-felújítási kötelezettsége egyedül a 100%-ban önkormányzati tulajdonban lévő épületek felé van**, ami sok településen csak elenyésző számú ingatlant jelent. **Mindez nem azt jelenti, hogy az önkormányzatok teljesen kivonták, vagy ki tudnák vonni magukat a társasházakat érintő ügyekből.**

Egyrészt számtalan társasházban, ha csekély tulajdoni hányaddal, de jelen van az önkormányzat tulajdonosként, ahol ugyanazok a jogok és kötelezettségek vonatkoznak rájuk, mint egy társasházi tulajdonos magánszemélyre. Másrészt, az államigazgatási feladatok decentralizálásával **számos szociális ellátási kötelezettség az önkormányzatokra, mint a helyi közigazgatásért elsősorban felelős szereplőkre hárult át** (Czirfusz, 2019). Bár az önkormányzatok politikai és pénzügyi mozgástere a társasházak támogatásában erősen korlátozott, az önkormányzatnak nem elhanyagolható felelőssége és szerepvállalása lehet annak érdekében, hogy az energiaátmenet minél kevésbé egyenlőtlen módon történjen meg. **Lássuk, mi az, amit egy önkormányzat reálisan és praktikusán tenni tud a lakóközösségekért az eredményesebb társasházi működés és a valódi közösségek létrehozása érdekében!**

A kutatás során mind a megkérdezett önkormányzati munkatársak, mind a közös képviselők és társasházi lakók oldaláról elhangzott, hogy az önkormányzat jelenléte a vegyes tulajdonú társasházakban gyakran okoz szerepkonfliktust. Ez leggyakrabban abban mutatkozik meg, hogy az olyan házakban, ahol nagyobb tulajdoni hányaddal rendelkezik az önkormányzat, gyakran az önkormányzat képviselőjében eljáró tisztviselő felé fogalmazódnak meg a lakóközösség részéről olyan igények, amik nem az önkormányzat illetékességi körébe tartozik. A félreértések elkerülése végett a kiadvány szerzői is szeretnék kihangsúlyozni, hogy a társasházakkal való együttműködések terén az önkormányzatok szerepvállalásában sem az államilag finanszírozott támogatások, sem a magas szakmai színvonalon történő társasházkezelés pótlékként értelmezzük. Szerepüket sokkal inkább az összekötő, információ- és tudásközvetítő kapacitásuk növelésében, kiterjesztésében látjuk.

Javaslatok, igények az önkormányzat felé

Önkormányzati pályázatok társasházak részére

Az önkormányzatok által társasházak számára nyújtható pénzbeli támogatások érhetően korlátozottak, főleg olyan tőkeintenzív beruházások esetében, mint amit egy társasház energetikai korszerűsítési munkálatai igényelnek. Ugyanakkor, **bár ezeknek a támogatásoknak a mértéke nem tud kiváltani egy átfogóbb támogatási rendszert, az energiamegtakarítást eredményező beruházások előresorolása a pályázati források odaítélésénél ösztönző erővel bírhatnak a lakosság számára.**

Ha dedikáltan energiahatékonyságot növelő munkálatokra nem is mutatkozik nagy igény, mert az állagmegóvó, havaria-okozta helyreállítási munkák előbbre valók, általánosabb műszaki tartalmú pályázatokkal is célszerű támogatni a lakosságot. Számos önkormányzat biztosít **egész évben pályázható forrást életveszély-elhárító épületfelújítási beavatkozásokra**, amik a társasházak biztonságosabbá tétele mellett megalapozhatnak későbbi energiahatékony korszerűsítési munkákat.

Egy másik, jóval kevésbé forrásigényes támogatási forma, ami nagy segítséget jelenthet a társasházaknak, ha az önkormányzat **nem (csak) a konkrét kivitelezésre, hanem az azt megelőző tervezési folyamatra (pl. energetikai auditra, műszaki állapotfelmérésre, felújítási terv készítésére)** biztosít forrást. Amellett, hogy ezáltal a lakók tisztább képet kaphatnak az épületük állapotáról és a szükséges felújítások sorrendjéről, az ilyen jellegű folyamatelőkészítő támogatások **azt is segítenék ösztönözni, hogy a társasházak tudatosabb tervezéssel vágjanak bele a felújításokba.**

Energiaszegénységnek kitett háztartások támogatása

Egy-egy társasházon belül a tulajdonosok társadalmi és vagyoni helyzete rendkívül nagy szórást mutathat. Mivel a közös tulajdont érintő fejlesztésekhez mindenképp szükség van a tulajdonosi közösség anyagi hozzájárulásához, sok házban a fizetéseképtelen és/vagy nagy kintlévőséggel rendelkező tulajdonosok nehézségei a saját háztartásukon túlmutatva a lakóközösségen belüli konfliktusokhoz, azok elmérgesedéséhez vezethet. A társasházi lakók jogosan érezhetik igazságtalannak, hogy ha egy eladósodott vagy alacsony jövedelmű tulajdonos nem tudja vállalni a célbefizetést, vagy a felújítási alap képzéséhez szükséges megemelt közös költséget.

A társasházak szintjén azonban kevés eszköz van a lakóközösség és a társasházkezelő kezében a lakók közti jövedelmi egyenlőtlenségek enyhítésére – főleg az olyan mechanizmusok hiányoznak, amik a hátralekos lakók helyzetén úgy segítenének, hogy azzal nem szankcionálják őket. Az önkormányzatok részéről a lakhatási szegénység mérséklése mellett a társasházi közösségek érdekét is nagyban szolgálná **a helyi lakáspolitikai és szociálpolitikai összehangolása.** Az önkormányzatok közvetve és közvetlenül is hozzájárulhatnak a társasházak támogatásához, azzal, hogy **felmérik a lakhatási és energiaszegénység helyi megnyilvánulási formáit és mértékét, majd ezek mentén célzott támogatásokkal segítik az érintett háztartásokat.** Ezek a szociális juttatások sokféle formát ölthetnek, a jövedelemkiegészítő pénzbeli támogatásoktól (pl. fűtéstámogatás) kezdve, az illetékes szociális szolgáltató által nyújtott hátralekkelési szolgáltatáson át egészen odáig, hogy az önkormányzat által társasházak részére kiírt pályázatokban azzal ösztönzi a lakókat energetikai felújításokra, hogy a rászorulóknak számára az önkormányzat megtéríti a célbefizetés rájuk eső összegének egy részét.

Szemléletformálás és példamutatás

A pénzbeli támogatásokon túl **az önkormányzatok különböző szemléletformáló kampányokkal, tanácsadó szolgáltatásokkal, illetve példamutató vagyongazdálkodással is hozzájárulhatnak a társasházi felújítások előrelendítéséhez.**

Néhány példa ezek megvalósításához:

- Az önkormányzat tulajdonában álló épületállomány energiafelhasználásának monitorálása energiamenedzsment rendszerekkel,
- A 100%-ban önkormányzati tulajdonban álló ingatlanok energetikai korszerűsítéséhez készült felújítási tervek megoszthatóvá tételével,
- Egyablakos energiahatékonysági tanácsadó szolgáltatással,
- Illetve az is inspirálóan hathat, ha az önkormányzati pályázatok forrásaiból már megvalósult társasházi felújítások még nagyobb láthatóságot kapnak a lakossággal való kommunikáció felületein.

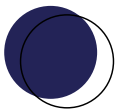
Társasházakkal való kapcsolattartás

Végül, az önkormányzat mint jelentős helyi befolyással bíró szereplő, fontos szerepet tudna vállalni a társasházi kapcsolatok erősítésében, a társasházi ügyekben érintett szereplők összekötésében, például **rendszeres online lakossági fórumokhoz platform** biztosításával, **közös képviselők és társasházkezelők számára tudásmegosztó alkalmak** szervezésével, és nem utolsósorban a **vegyes tulajdonú társasházak lakógyűlésein való konzisztens önkormányzati jelenléttel**.

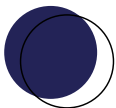
Lehetséges megoldások, jó gyakorlatok

A kutatás során azonosítottunk olyan **jó gyakorlatokat**, amelyekkel egyes társasházak sikerrel javították a működésüket. A társasházakban alkalmazható megoldások **jelentős mértékben függnak a társasház egyedi adottságaitól, a lakóközösség sajátosságaitól**. Valamint sok esetben az aktivitásnak alulról, a lakóktól is kell jönnie, enélkül a közös képviselő kezdeményezései sem feltétlen lehetnek sikeresek. Ezért általános recept nincs, de az alábbiakban összegyűjtöttünk tanulságokat és ötleteket, amelyekből közös képviselők és társasházi lakók is meríthetnek.

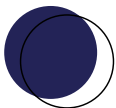
A kutatás általános tapasztalatait öt pontban lehet összefoglalni:



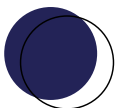
A társasházi közösségi élet és jó hangulat elősegíti a hatékony problémamegoldást és döntéshozatalt, továbbá általában a lakók fizetési hajlandóságát is növeli.



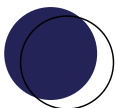
A társasházi közösségek hatékony működését segíti, ha a lakók érzik a döntéshozatalban való részvételük fontosságát, és azt, hogy a véleményük számít.



A lakók számára a személyes kapcsolattartásnak kiemelt jelentősége van. A közvetlen kommunikáció minősége és mennyisége nagyban meghatározza a lakók hozzáállását. A személyes kapcsolattartás és a közvetlen kommunikáció nemcsak a bizalom kiépítésében játszik szerepet, hanem abban is, hogy a lakók jobban megértsék a közös ügyek jelentőségét.



A lakóközösségen belüli informális dinamikáknak is, például a szomszédok közötti beszélgetések is meghatározónak számítanak, mivel ezek erősíthetik a közösségi szellemet és az együttműködést.



Azok az ügyek tudják leginkább mozgósítani a lakóközösséget, amelyeket a lakók a leginkább sürgetőnek és hűsbavágónak érznek.

Kommunikáció és lakógyűlések

Személyes megkeresés és jelenlét

A házkezelők által leginkább bevett kommunikáció a faliújság, postaláda és az email. Bár időigényesebb, az interjúkból egyértelműen kiderült, hogy **a lakók közvetlen megkeresése személyesen vagy telefonon hatalmasat lendít a társasház működésén**, a hátralékkezeléstől kezdve a közgyűlési részvételig. Az interjúk alapján a kifejezetten jól működő, nagy aktivitást mutató házakban vagy a közös képviselő vagy a számvizsgálók részéről gyakoriak a **közvetlen megkeresések a lakók felé**. A közös képviselő rendszeres személyes jelenlétének hatását is sokat tapasztalták interjúalanyaink: sokat lendít a bizalmon és az információáramláson, ha rendszeresen találkoznak a képviselővel.

Nem csak a közös képviselet végezheti ezt a munkaerőigényes feladatot. Vannak házak, ahol a közös képviselővel együttműködve a számvizsgálók módszeresen (egymás között felosztva) keresik fel a lakókat egyesével, ez a közvetlen kapcsolat erősíti a bizalmat és növeli az együttműködési hajlandóságot.

A személyes jelenlétet és intenzív kapcsolattartást segíti, ha a **kezelő egy kerületre vagy városrészre koncentrálja a működését**. Van olyan házkezelő, aki több közeli házának szervez közös eseményt. Az egyes házak aktivitása (pl. felújítás) az azonos kezelőhöz tartozó szomszéd házakat is ösztönzi. Sok interjúban hangsúlyos volt az **épületgondnokok szerepe**, akik sokszor hidat képeznek a lakók és a közös képviselet között, és pótolhatják a személyes jelenlétet. A napi ügyekbe sokszor jobban bele tudnak látni, és kifejezetten hasznos, ha idővel belőlük kerülnek ki egy kezelő cég közös képviselői.

Több kommunikációs csatorna használata

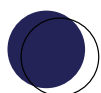
Az információáramlás hatékonyságát és a lakók együttműködését növeli, ha a hagyományos faliújság és postaláda mellett **több egyéb csatornát is alkalmaz a közös képviselet**, illetve a lakóközösség. Ilyenek például, a személyes megkeresések mellett:

-  telefonos és e-mailes kommunikáció
-  Közös Facebook csoportok
-  Nyitott levelezőlisták, amelyre a lakók is írhatnak
-  Számvizsgáló Bizottság tagjainak és a közös képviselők közös chat csoportja (pl. Facebook, Viber), amelyek lehetővé teszik a gyors kommunikációt
-  Házkezelői fogadóóra
-  Digitális házkezelő felület, online fórum

Az elektronikus felületeket nem minden lakó használja, viszont például az idősebb lakókat könnyebb személyesen elérni, így sok házban jól működik a több párhuzamos kommunikációs csatorna használata. Ez **növeli a bizalmat és az átláthatóságot, és a közösségi életet is fellendítheti**. Közös képviselő interjúalanyaink kiemelték, hogy a lakógyűlések is sokkal gördülékenyebbek és gyorsabbak, ha a döntéseket előzetes kommunikációval készítik elő.

Lakógyűlések szervezése és lebonyolítása

A lakógyűlések/közgyűlések hatékonyságát az alábbi módszerekkel tudjuk növelni:



Gyakoriság: bár a törvény csak évi egy közgyűlést tesz kötelezővé, **évente több lakógyűlés tartása lehetővé teszi a problémák folyamatos kezelését**, és az új kezdeményezések gyakorlatba ültetését.



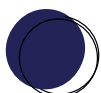
Hatékony és határozott facilitálás/moderálás: A lakógyűlések hatékonyságát növelik a jól **moderált viták és a világos napirend**. A közös képviselő dolga, hogy ne uralják le a lakógyűlést a felszólítás nélküli, terjedő és a napirendtől eltérő hozzászólások, mert ez elveszi a konstruktív lakók kedvét a részvételtől.



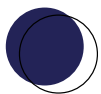
Helyszín: Több interjúalanyunk kellemes helyszínekre szervezi a lakógyűlést, például nyáron szabadtéri helyszínre, lakók otthonába, vagy bérelt termekbe (pl. iskolában). Ez ösztönözheti a részvételt és javít a hangulaton.



Hirdetés: Növeli a részvételt, ha a közgyűlések jó előre (lehetőleg a törvényileg előírt 8 napnál korábban), és **részletes napirenddel** vannak meghirdetve, nemcsak a napirendi pontok neve szerepel, hanem némi magyarázat is. Van olyan házkezelő, aki a lakók meghívásába a számvizsgálókat és a lakóközösség kulcsembereit is bevonja.



Meghatalmazások kezelése: A bérlők és családtagok meghatalmazásával szélesebb körű részvétel biztosítható. Van rá példa, hogy az egy embernek adható meghatalmazások számát SZMSZ-ben szabályozzák, elkerülve azt, hogy valaki visszaéljen a többi lakó passzivitásával.



Jól bevált gyakorlat, hogy a közgyűlést **közös képviselői fogadóórák készítik elő**. Itt a lakók feltehetik a kérdéseiket, megismerhetik az anyagokat és meghatalmazást is adhatnak. Ezután gyakran egy 45 perces közgyűlés is elég a döntéshozatalhoz, hiszen a lakók addigra már ismerik a terveket.

Ezek a gyakorlatok nem csak a közösségi szellem erősítését segítik, hanem a **közös döntéshozatal és problémamegoldás hatékonyságát is támogatják**.

Közösségépítés, lakók bevonása

Számvizsgáló bizottság (SZVB) szerepének erősítése

Az itt felsorolt gyakorlatok többsége több időt és energiát igényel a közös képviselő részéről. Interjúalanyaink sok jó példát említettek arra, hogy **egy jól összeállított számvizsgáló bizottság (SZVB) mozgósításával hogyan lehet többlet erőforrást teremteni az intenzívebb házkezelői munkához**. Általában vannak olyan lakók, akik szívesen támogatják a közös képviselő munkáját a szabadidejükben, ha kapnak erre lehetőséget és teret az ötleteik megvalósítására.

Néhány ötlet a számvizsgáló bizottság aktivizálására:

- Az **SZVB összetételének tudatos alakítása, lakók célzott felkérése**. Többféle lakói csoportból összeállított SZVB (pl. idősök és fiatalok), agilis lakók bevonása hozzájárul a különböző nézőpontok érvényesítéséhez.
- **Lakói aktivitás becsatornázása**: pl. kisebb önkormányzati pályázatokat lakók is beadhatnak, ez növeli a közösségi elkötelezettségüket. Ha felmerül egy igény, amit a lakók társadalmi munkában meg tudnak valósítani (pl. lépcsőház kifestése), azt érdemes támogatni és az SZVB-re bízni a koordinációt.
- Az **SZVB tagjainak bevonása** a lakók közgyűlésre meghívásába, információk terjesztésébe szintén növeli a részvételt.
- **Rendszeres gyűlések**: az SZVB rendszeres (pl. havi) gyűlése lehetőséget teremt a feladatok delegálására, folyamatos egyeztetésre, és az aktuális ügyek nyomon követésére.

Közösség kulcsembereinek azonosítása

A közösség-szervezési (community organizing) módszertan egyik alapja **a közösség kulcsembereinek, vezéregyéniségeinek beazonosítása és bevonása**. Rájuk hallgatnak a többiek, így rajtuk keresztül lehet mozgósítani a közösséget. Ezt az eszközt több közös képviselő is alkalmazza. **A kulcsemberek nem azonosak a leghangosabb lakókkal, hanem ők azok, akiknek többen adnak a véleményére**. Mivel a társasházak nem szoros közösségek, valószínűleg nem egy kulcsembert van, akire mindenki hallgat, hanem **az eltérő lakói csoportokat külön-külön, a számukra hiteles személyek bevonásával lehet meggyőzni**. Például, ha az idősebb lakók alkotnak egy csoportot a házban belül, és ők elleneznek egy beavatkozást, akkor közöttük lehet megtalálni azt a hangadót, akinek a meggyőzése a többieket is átfordíthatja.

Közösségi események szervezése

Interjúalanyaink egybehangzó tapasztalatai alapján a közösségi élet, a lakók közötti informális kapcsolatok nemcsak a hangulatnak tesznek jót, hanem **hatékonyabbá teszik a döntéshozatalt és a közös problémák megoldását** (pl. felújítások megvalósulása), illetve **hozzájárulnak a fizetési hajlandósághoz**.

Sok példa van olyan közös tevékenységre, mint a társadalmi munkában zöldítés, lépcsőház kifestése, szemétszedés, ünnepek alkalmával egymás segítése vagy csereberélés. A leggyakrabban előforduló kezdeményezések a kertészkedés vagy a ház előtti közterület rendezése, illetve az idősebb lakók számára valamilyen segítségnyújtás. Ezek általában spontán, a lakók kezdeményezésére alakulnak, azonban a számvizsgáló bizottság vagy a közös képviselő célzottan ösztönözheti vagy felkarolhatja ezeket. Van olyan házkezelő, aki minden házában karácsonyi rendezvényt szervez és karácsonyfát állít, a lakók döntése alapján a gyermekek közös költségéből ajándékot kapnak.

Lakói Facebook csoport

Külön említést érdemel a társasházi Facebook csoport, ami egy egyszerű és rendkívül hatékony módja a lakóközösség fejlesztésének. Kutatásunk során rengeteg jó példával találkoztunk, ahol a társasházi ügyeken kívül kerületi hírek is forognak (pl. lomtalanítás, megváltozott forgalmi rend stb.). A Facebook csoportba sokszor **a bérlők is bekerülhetnek, ezzel áthidalva azt, hogy a bérlők jellemzően kevésbé tájékozottak és nem vesznek részt a ház ügyeiben**. Nem minden lakó/tulajdonos lép be ezekbe a csoportokba, de a tapasztalat alapján, ha a lakók harmada-fele használja, a többiekkel pedig más felületeken kommunikálnak, akkor is segíti a ház működését. Jellemző, hogy eleinte, akár évekig csak néhány lakó ír ezekbe a csoportokba, azonban idővel a többi lakó is aktivizálja magát és organikus közösségi kezdeményezések kapnak így teret, például cserebere vagy segítségnyújtás. Bár a Facebook csoportokkal és a levelező listákkal kapcsolatban gyakori félelem, hogy elárasztják a nem odaillő hozzászólások, az interjúink ezt nem támasztották alá.

Közös ügyek feltárása, részérdekek integrálása

Kutatásunk egyik eredménye, hogy a **lakóközösséget a leggyorsabban valamilyen sürgős és a többség számára húsbavágó ügy tudja aktivizálni**. Ott, ahol egy ilyen ügy már mozgósította a közösséget, könnyebben lehet más közösségi kezdeményezést is véghezvinni. Az interjúkban a spontán mozgósító ügy leggyakrabban valamilyen biztonsággal kapcsolatos probléma volt. A biztonságérzettel kapcsolatos panaszok sokszor komplex társadalmi problémákkal függenek össze (pl. hajléktalanság, szerhasználat), amelyek megoldása állami kompetencia lenne, társasházi szinten szűkös a mozgástér. Sürgős, sokakat mozgósító probléma esetén, a közös képviselő vagy az aktív társasházi lakók becsatornázzhatják az aktivitást egyéb, a ház szempontjából fontos tevékenységbe, döntésbe. Ha még nincs olyan ügy, amely aktivizálja a lakosokat, a közös képviselet vagy az SZVB felmérheti, hogy mi az a probléma, ami a legtöbb lakó szerint fontos és sürgős, és milyen megoldást találhat rá a közösség.

A társasházakban könnyen kialakulnak konfliktusok különböző lakói csoportok között, például a lakások elhelyezkedése, anyagi helyzet, vagy generációs különbségek mentén. Az eltérő igények figyelembevételével sok interjúalanyunk sikeresen kezelte a konfliktusokat. **A konszenzus kialakítása és a közösségi harmónia megőrzése a legtöbb esetben elérhető azzal, ha a közös képviselő vagy az SZVB nemcsak a közgyűlésen, hanem előtte külön is egyeztet az eltérő véleményen lévő csoportokkal.** Például egy házban a földszinten élő idősebb lakók ellenezték az udvar átalakítását, velük külön egyeztetve sikerült kompromisszumot kötni. Ez a hozzáállás nemcsak a közösségépítést támogatja, hanem hosszú távon fenntarthatóbbá és hatékonyabbá teszi a társasházi életet.

Finanszírozás, felújítások, menedzsment

Kezelői stratégia és tervezés

Sok közös képviselő tapasztalja, hogy a lakókat nehéz rávenni a fejlesztésekre, főleg a szükséges anyagi hozzájárulásra. A fejlesztések másik nehézsége, hogy a költségvetések általában egy évre készülnek, viszont a legtöbb probléma megoldása hosszú távú előretervezést igényelne.



Érdemes **3–5 éves kezelési tervet** készíteni minden házra. Egy ilyen dokumentum segít átfogóbb és egységes képet adni a társasház állapotáról, referenciaként szolgálva a felújítási prioritások felállításához.

A kezelési terv első lépése, amikor a kezelő átveszi a házat, a **ház állapotának és kiadásainak és bevételeinek áttekintése**. Interjúink alapján a legtöbb házban vannak olyan kiadások, amelyeken lehet spórolni, és gyakran kihasználatlan bevételi lehetőségeket is lehet találni. Jó példa erre egy tízemeletes panelház esete, ahol társasházkezelő interjúalanyunk a ház átvétele után javasolta a szemétdobó megszüntetését. A ledobóval egyébként is sok gond volt, a megszüntetésével kétharmadára tudták csökkenteni a szemétszállítási díjat, és a lakók kibérelhetik tárolóhelyiségnek. Ezzel évente milliós nagyságrendű többlet forrás jött létre, ezért a kezelő legtöbb hasonló házánál is megszavazta a lakóközösség a változtatást. Interjúalanyaink által hasznosított további új bevételi források: kihasználatlan közös terek (pl.: tetőtér, pince) bérbeadása; szomszédos irodaház tulajdonosának bevonása a felújítás finanszírozásába; felújítási alap állampapírba fektetése.



Különösen fontos a tervezés, ha a társasház nagyobb felújításokat szeretne megvalósítani. Erre az ún. **felújítási útlevél** a legjobb forma, ami részletesen kifejti az adott házban javasolt lehetséges felújításokat és azok sorrendjét.

Interjúalanyaink kiemelték, hogy a fenti módszerek akkor működnek, ha a közös képviselő határozottan vállalja a lakók felé a szakmai véleményét a házban szükséges fejlesztésekről. Ez sokszor konfrontációval jár, mivel a lakók egy része eleinte bizalmatlan a változtatásokkal szemben. A változás általában szemléletformálást igényel, a lakókat meg kell tanítani az új rendszerek használatára. Amennyiben a közös képviselő aktívan és érthetően kommunikálja az álláspontját, a lakóközösség jellemzően megérti, hogy a fejlesztések szükségesek és milyen előnyökkel járnak (pl. a karbantartási költségeket csökkentik). Ez a kezelői hozzáállás időigényes, de sikeresen lehet vele együttműködésre bírni a lakókat és a fizetési hajlandóságot növelni.

Szakértői és műszaki felmérések biztosítása

A lakók gyakran vonakodnak energetikai, műszaki, vagy statikai felmérések finanszírozásától, mivel nincs azonnali, kézzelfogható eredménye. Azonban ezek **a felmérések elengedhetetlenek a hosszú távú biztonság érdekében, valamint a felújítások előkészítéséhez, a felújítási sorrend megállapításához** (pl. mi a legsürgősebb beavatkozás, hány centi szigetelést érdemes felhelyezni, mennyi energia megtakarítással jár a beavatkozás stb.). A közös képviselő a fent felsorolt eszközökkel nagyobb eséllyel tudja megszerezni a lakók hozzájárulását a felmérések elkészítéséhez.

Kreatív megoldásként például műszaki egyetemisták bevonása is segíthet költséghatékonyan elvégezni az alapvető vizsgálatokat, erre is volt példa az utóbbi években. Az egy kerületre fókuszáló házkezelőknek jól jöhet a kerületi önkormányzat műszaki ellenőrért alkalmazni: ismeri a kerületet, a jellemző épülettípusokat és a lakók is jobban megbíznak egy önkormányzati szakemberben.

Közösségi tervezés

Minden nagyobb felújítás, fejlesztés esetében érdemes **közösségi tervezést** alkalmazni. **Ez a módszer növeli a lakók elkötelezettségét és fizetési hajlandóságát, hiszen ők is részesei lehetnek a döntéshozatalnak.** A tervezés során az energiahatékonysági és műszaki szempontok mellett fontos a lakók prioritásait is komolyan venni, mint a biztonság, kényelem és esztétikai szempontok. Ezzel biztosítható, hogy a lakóközösség motivált maradjon a költségek ellenére is. **A közösségi tervezés alapelveiről, folyamatáról és alkalmazott eszközeiről részletesebb információ található a RetrofitHUB Épületfelújítási kézikönyvben, amely elérhető [ezen a linken](#) (HuGBC, 2023).**

A közösségi tervezés elveihez közvetve kapcsolódik, hogy lakók, de legalábbis a számvizsgáló bizottsági tagok részére biztosított legyen a társasházak gazdálkodásának átlátása, átláthatósága. **Bevett és ajánlott gyakorlat a ház pénzügyi biztonságának és a lakók ellenőrző képességének növelésére a kettős aláírás alkalmazása.** Ez a rendszer lehetővé teszi, hogy bármely, a társasház pénzkészletét érintő tranzakcióhoz (legyen szó készpénzfelvételről vagy banki utalásról) ne egyedül a közös képviselő, hanem a valamelyik SZVB tag hozzájárulása is szükséges legyen, ezzel minimalizálva az esetleges visszaélések, felelőtlen költségek előfordulását és növelve a társasházi pénzügyi mozgások transzparenciáját.

Digitalizáció és társasházkezelő szoftverek használata

A fizetési hajlandóságot, a hátralékképződés elkerülését rendkívül hatékonyan támogatják a **társasházkezelő szoftverek. A befizetések digitális nyomonkövetése, automatikus emlékeztetők küldése radikálisan lecsökkenti a kintlévőségek mennyiségét.** 2022-ben a legelterjedtebb társasházkezelő platform, az **E-Ház** felhasználói által kezelt házakban a közös költség 99,8%-ban egy éven belül beérkezett. Emellett a modern szoftverek alkalmazása átláthatóbbá teszi a társasház működését, csökkenti a házkezelés adminisztratív terheit, növeli a lakók bizalmát, és megkönnyíti a tájékoztatást.

A korábban említett bevonási módszereket (intenzív kommunikáció, kulcsemberek bevonása stb.) is hatékonyabbá teheti egy digitális házkezelő felület. Van olyan társasház kezelő szoftver, a *Honline*, ami kifejezetten azzal a céllal jött létre, hogy a társasházi döntéshozatal egyszerre legyen minél demokratikusabb és hatékonyabb. Strukturált módon kezeli a lakók által adott visszajelzéseket, a közgyűléseken lezajlott vitákat és döntéseket áttekinthetően és visszakereshetően tárolja. Bár sok közös képviselő tart attól, hogy ha a lakóknak túl sok lehetősége van hozzászólni a társasházi ügyekhez, az káoszhoz vezet, a tapasztalat azt mutatja, hogy ilyen keretek között a legtöbb lakóközösség konstruktívan tudja megvitatni az ügyeket. A lakóknak sokat jelent, hogy elmondhatják a véleményüket, akkor is, ha végül a többségi döntés más lesz. A tájékozatlan vagy rosszindulatú hozzászólások moderálására, asszertív megvitatására célszerű közösen előre megállapodni az online kommunikáció szabályairól, hogy ahhoz visszanyúlva a lakók képesek legyenek egymás között kezelni a konfliktusokat. A moderálásba célzottan is be lehet vonni néhány lakót.

Hatékony hátralékkezelés

Sok házban a kintlévőségek okozzák a legnagyobb problémát. A hatékony hátralékkezelésben a legfontosabb a megelőzés illetve a "fiatal" tartozások mielőbbi kezelése. A már felhalmozódott, nagy összegű kintlévőségek behajtására nem találkoztunk még igazán jó gyakorlattal.

A hatékony megelőzéshez az alábbi gyakorlatok váltak be interjúalanyainknak:

➔ **Gyakori emlékeztetők, elektronikus rendszerek használata** (E-ház, Honline): segíthet az elektronikus házkezelő rendszerek használata, ami lehetővé teszi az automatikus figyelmeztetések küldését, így segít időben felhívni a figyelmet a hátraléokra.

Személyes megkeresés: már kisebb tartozások esetén is érdemes személyes megkereséssel feltárni a problémák okát és arra ösztönözni a lakókat, hogy időbe jelezzék, ha anyagi nehézségeik vannak. ➔

➔ **Részletfizetési megállapodások:** ezek biztosításával elkerülhető a nagyobb hátralékok kialakulása, egy kis rugalmassággal mind a tartozó, mind a társasház jól járhat.

Sok interjúalanyunk hangsúlyozta, hogy gyakran nem a legalacsonyabb jövedelemmel rendelkező lakók maradnak el leginkább a közös költség fizetéssel. **Ezért érdemes külön kezelni a feledékenységből vagy nemtörődömségből elmaradó közös költség fizetést, és az alacsony jövedelemmel rendelkező lakókat, akiknél a részletfizetési lehetőség vagy a fizetési haladék adása nagy segítség lehet.** Ezzel párhuzamosan azonban hangsúlyozni kell a **közös terek iránti felelősséget**, a közös kiadások iránti felelősséget.

Következtetések

A társasházak a közösségi együttműködések ideális terei lehetnének, azonban számos strukturális tényező akadályozza a demokratikus társasházkezelést és a lakók aktív bevonódását a társasházi ügyekbe. Írásunk célja az volt, hogy áttekintést nyújtson a társasházak működését érintő legnagyobb kihívásokról, az önkormányzatok szerepéről a társasházak támogatásában, valamint a már létező jogyakorlatokról, amelyek elősegíthetik a transzparens, demokratikus, és az energiahatékonyságot növelő épületfelújításokat szem előtt tartó társasházkezelést.

Noha az erős politikai akarat, megfelelő súlyú állami szerepvállalás, a szakmai hiányosságok orvoslása és a szükséges, megengedő jogszabályi feltételek megteremtése elengedhetetlen, nem szabad alábecsülni a közösségi kezdeményezések és a kölcsönös tanulás jelentőségét sem. Az ilyen kezdeményezések kiterjedhetnek a hatékony kommunikációra, a demokratikus, a lakókat integráló döntéshozatalra, a közös felújítások tervezésére, az együttélés szabályainak közös meghatározására, valamint a transzparens digitális házkezelésre. **A lakossági részvétel a politikai folyamatokban és ügyekben mind a társasházak, mind az önkormányzatok oldaláról kölcsönösen előnyös, hiszen ennek hiánya megnehezíti, hogy az önkormányzati energiapolitika és társasházak ügyvitele a lakóközösség valós szükségleteinek megismerésén alapuljon.**

A társasházak működését hátráltatja a szereplők tevékenységének széttördezettsége. Ezért kiemelten fontos, hogy a társasházakban érintett szereplők – a társasházkezelők, közös képviselők, lakók (pl. Számvizsgáló Bizottság tagjai) és önkormányzatok – jobban átlássák egymás működését, és **legyenek olyan platformok, amelyek lehetővé teszik számukra az együttműködést és a tapasztalatok megosztását. Ezek a platformok hozzájárulhatnak a közös érdekek érvényesítéséhez** (pl. társasházakat célzó állami felújítási támogatások vagy a jogszabályi környezet módosítása), és hogy nagyobb láthatóságot kapjanak a társasházi ügyek.

Irodalomjegyzék

Csepregi Dóra Fanni, Mihov Kata, Sáfián-Farkas Fanni, Szöllősi Luca, Úr Eszter Sarolta (2023). Mit tudsz tenni, ha nincs pénz? Energiahatékony épületfelújítások önkormányzatoknál és társasházaknál. Budapest: Szolidáris Gazdaság Központ.

Csepregi Dóra Fanni (2022). *Fordulóponthoz értünk: a lakhatás megfizethetőségének alakulása.* In: Bajomi Anna Zsófia, Csepregi Dóra Fanni, Czirfusz Márton, Feldmár Nóra (2022): Éves jelentés a lakhatási szegénységről. Budapest: Habitat for Humanity Magyarország.

Dr. Mitták Tünde (2015). Új jegyzői hatáskör: a társasházak törvényességi felügyelete. Jegyző és közigazgatás XVI. évf. 1. sz./

Czirfusz Márton (2019). Lakhatási problémák és megoldások. Az önkormányzatok lehetőségei. Budapest: Friedrich-Ebert-Stiftung

Kaszás Iván (1992). Politika – szociálpolitika – lakáspolitiká, na de mi lesz a bérlakásokkal? Esély, 1992/2

Magyar Energiahatékonysági Intézet (MEHI) (2023). Szakpolitikai aktualitások – Európai uniós szakpolitikák.

Magyar Energiahatékonysági Intézet (MEHI): Az energiahatékonyságról Magyarországon, mehi.hu

Magyar Környezettudatos Építés Egyesülete (HuGBC) (2023). Épületfelújítási kézikönyv. Ajánlás a társasházak energiahatékonyságot növelő felújítási gyakorlatához. Budapest: RetrofitHub.

Magyar Nemzeti Bank (MNB); Társasházak és Társasházkezelők Országos Egyesülete (TTOE); Társasházi Háztartás (THT); eHáz (2022). Társasházkezelői kérdőív az ingatlanok állapotáról, illetve a tervezett és megvalósult felújításokról; THT, 2022. július 1.

Sáfián-Farkas Fanni (2023). Fit for 55 és az energiaszegénység – Az Európai Unió épületenergetikai reformjainak és a kapcsolódó szakpolitikák hatásai a hazai energiaszegénységre. Magyar Energiahatékonysági Intézet, 2023 január.