

## COMPONENTELE GESTIUNII BUNURILOR IMOBILE

*Irina BULAT*

*Universitatea Tehnică a Moldovei*

În prezent, gestiunea corectă a bunurilor imobile reprezintă o direcție strategică în asigurarea confortului locuințelor. În articol sunt evidențiate și definite componentele gestiunii imobiliare și rolul lor în exploatarea și întreținerea eficientă a proprietăților, atribuțiile managerului la fiecare nivel de responsabilitate, fiind prezentată și o aplicare a acestora în administrarea bunurilor imobile cu destinație locativă.

**Cuvinte-cheie:** *gestiune imobiliară, componente, managementul facilităților, managementul proprietății imobiliare, managementul activelor, bun imobil locativ, exploatarea locuințelor.*

### THE COMPONENTS OF REAL ESTATE MANAGEMENT

Currently, the correct management of real estate is a strategic direction in the insurance of comfort housing. In this article are highlighted and defined the real estate management components and their role in the efficient exploitation and maintenance of properties, the manager attributions at every level of responsibility and are presented their application in managing the residential properties.

**Keywords:** *real estate management, components, facilities management, property management, asset management, residential property, the housing exploitation.*

### Introducere

Gestionarea bunurilor imobile este o activitate care își are originea în sectorul privat și a evoluat în timp în economiile de piață liberă. Inițial, proprietarii de bunuri imobile generatoare de venituri angajau colectori de chirie care percepeau plățile de la locatari și le livrau proprietarului. Pentru acest serviciu colectorul de chirie primea un comision calculat ca procent din sumă drept remunerare a muncii sale. Unii colectori și-au dat seama că ei ar putea crește veniturile clienților lor (proprietarii de bunuri imobile) prin îmbunătățirea calităților obiectelor gestionate, lucrând asupra diminuării costurilor de operare, precum și prin negocierea unor plăți de chirie mai mari. Aceștia au fost primii manageri de proprietate. Unii dintre ei au aflat apoi că există posibilitatea de a majora și mai mult profiturile clienților lor aplicând o gândire în sens mai larg. Ei au elaborat planuri de dezvoltare cu intenția de a îmbunătăți productivitatea proprietății, au analizat mai detaliat potențialul de utilizare a proprietății, au gândit o structură financiară prin contractarea creditelor ipotecare, precum și a investitorilor cu cotă-parte limitată, astfel îmbunătățind în continuare activele administrate. Aceștia au devenit manageri de active. Această evoluție a durat mai multe decenii și nu a fost deloc una ușoară [1, p.3].

### Componentele gestiunii bunurilor imobile

Conform Dicționarului explicativ al limbii române, termenul „gestiune” este definit ca „administrare a bunurilor unei întreprinderi, instituții sau persoane; răspunderea păstrării bunurilor și a mănuirii fondurilor unei întreprinderi, instituții sau persoane; ansamblu de operații privind primirea, păstrarea și eliberarea unor bunuri materiale aparținând altcuiva; totalitate a bunurilor încredințate cuiva în vederea administrării lor” [2].

Gestiunea imobiliară poate fi înțeleasă ca un complex de acțiuni ale gestiunii strategice, administrative, patrimoniale și tehnico-funcționale efectuate asupra unui bun care reflectă:

- ✓ activitatea utilizatorilor;
- ✓ normele ce reglementează aspectele tehnice, funcționale și administrative;
- ✓ cerințele specifice de întreținere, pentru a asigura mentenanța obiectelor [3].

În practică este necesar de a avea un set structurat de informații și instrucțiuni ce ar prezenta un suport în aprobarea deciziilor cu referire la bunul imobil.

Gestiunea imobilului include următoarele componente:

- ✓ gestiunea facilităților, infrastructurii (Facility Management);
- ✓ gestiunea proprietății imobiliare (Property Management);
- ✓ gestiunea activelor (Asset Management).

Gestiunea facilităților, gestiunea proprietății și gestiunea activelor sunt incluse în etapa de exploatare a bunului imobil. Din punct de vedere ierarhic, aceste trei direcții sunt poziționate conform Figurii 1.

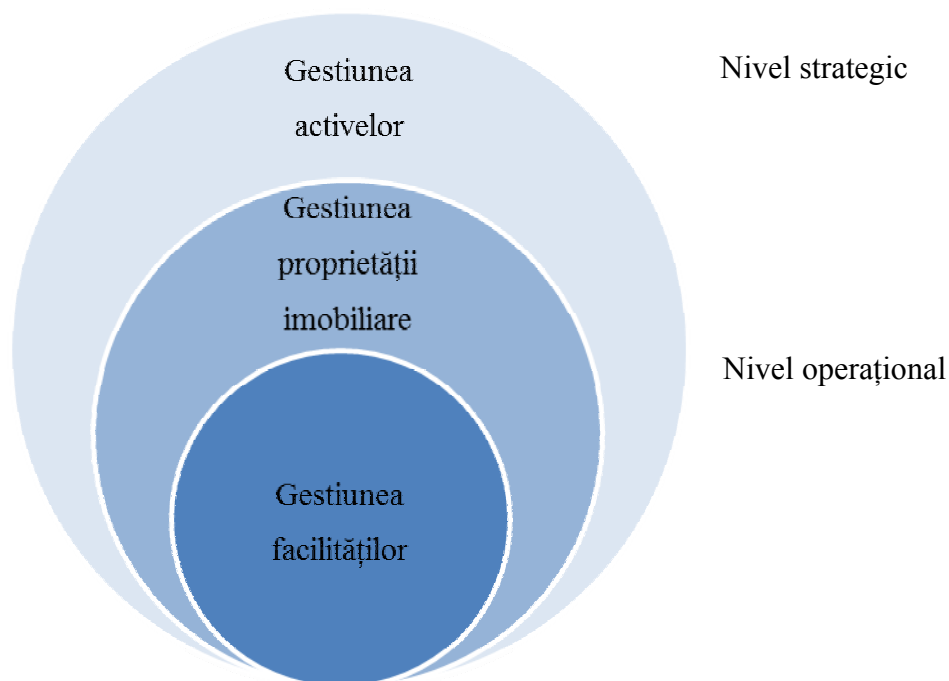


Fig.1. Legătura interdependentă dintre componentele gestiunii bunului imobil.

### Gestiunea facilităților

*Gestiunea facilităților* este o metodă de gestionare a serviciilor, resurselor materiale și a proceselor din interiorul obiectelor și clădirilor, care nu au nimic în comun cu activitatea de bază a imobilului, dar care sunt necesare pentru buna funcționare a acestuia. Măsurile date contribuie la eficientizarea activității pentru care este menită construcția și implică o extindere semnificativă a responsabilităților, în ceea ce privește conceptul tradițional de întreținere.

În cadrul selectării sistemului de exploatare tehnică, metodele de organizare a deservirii tehnice se determină de considerentele de fezabilitate economică, evaluare a riscului și consecințele posibile ale accidentelor.

O clădire poate fi deservită tehnic de una sau mai multe întreprinderi ce prestează astfel de servicii. Printre avantajele principale pentru organizațiile care adoptă o abordare comună a lucrărilor de mentenanță pot fi evidențiate următoarele:

- ✓ integrarea și coordonarea tuturor serviciilor de suport necesare;
- ✓ sinergii între diferitele servicii care vor conduce la o performanță îmbunătățită și la o reducere a costurilor unei organizații;
- ✓ comunicarea clară și transparentă între solicitant și cei care furnizează serviciile;
- ✓ informații transparente cu privire la mărimea taxelor pentru servicii care ar putea fi comunicate în mod clar utilizatorilor finali [3].

Facility Management include activități de zi cu zi privind gestionarea infrastructurii clădirii:

- ✓ gestiunea și organizarea tuturor serviciilor de funcționare a proprietății (întreținerea tehnică, servicii de salubritate, servicii de securitate și recepție ș.a.);
- ✓ achitarea facturilor pentru consumul de utilități;
- ✓ asistență în procesul de optimizare a managementului energetic;
- ✓ furnizarea rapoartelor, în cazul unor situații sau incidente speciale;
- ✓ elaborarea și punerea în aplicare a regulilor de utilizare a bunului imobil;
- ✓ asistarea managerului de proprietate în timpul întocmirii procesului-verbal de predare-primire a serviciilor menționate mai sus.

Cu alte cuvinte, se asigură funcționarea normală a bunului imobil din punctul de vedere al serviciilor.

Întreținerea tehnică a facilităților include acțiuni preventive, corective și de specialitate. Acțiunile preventive sunt efectuate pentru a preveni acumularea uzurii fizice, cele corective reprezintă reparațiile curente, iar acțiunile de specialitate includ reparațiile capitale. Managerii profesioniști acordă o atenție deosebită acțiunilor preventive, pentru amânarea cât mai îndelungată a intervențiilor specializate.

Serviciile de protecție contra incendiilor includ proiectarea și instalarea sistemului antiincendii, monitorizarea termenului de valabilitate a echipamentului, organizarea de exerciții preventive pentru evacuarea clădirii, în cazul unei alarme de incendiu.

Din categoria serviciilor de curățare fac parte:

- ✓ curățarea curentă permanentă a suprafețelor;
- ✓ curățenia generală periodică;
- ✓ curățarea periodică a parcarilor, a spațiilor subterane și a zonelor tehnice;
- ✓ spălarea fațadei;
- ✓ servicii de deratizare;
- ✓ înlăturarea zăpezii;
- ✓ colectarea gunoiului.

Facility Management poate să mai includă și alte servicii, cum ar fi: managementul zonelor de parcare, servicii de grădinarit, semnalizarea și marcarea drumurilor adiacente, monitorizarea serviciilor de urgență.

### **Gestiunea proprietății imobiliare**

*Gestiunea proprietății* reprezintă o gamă de activități strategice de natură tehnică și administrativ-comercială care vizează asigurarea proprietarilor cu venituri periodice și creșteri de capital. Prin venituri periodice se are în vedere diferența dintre fluxurile înregistrate și cheltuielile de exploatare, iar prin creșterile de capital – diferența dintre valoarea finală și valoarea inițială a bunului imobil [3].

Această direcție include o gamă largă de servicii, dat fiind faptul că asigură funcția economico-comercială a bunului imobil:

- ✓ gestiunea contractelor de leasing;
- ✓ administrarea proprietăților închiriate;
- ✓ stabilirea relațiilor dintre proprietarul bunului imobil și autoritățile administrației publice locale, instituțiile financiare, furnizorii de utilități;
- ✓ managementul financiar: facturarea, plata furnizorilor, asigurarea proprietății, plata impozitului pentru bunurile imobile;
- ✓ managementul serviciilor juridice;
- ✓ gestionarea și supravegherea companiei responsabile de managementul infrastructurii.

Gestiunea proprietății include tehnologiile conexe care asigură un mediu necesar în conducere și este mult mai aproape de afacerile direct legate de exploatarea bunurilor imobile, decât componenta precedentă.

Deseori, Facility și Property Management presupun existența unui singur contractor responsabil de optimizarea costurilor de exploatare a serviciilor și de micșorare a cheltuielilor pentru întreținerea obiectului. Iată de ce managerul de proprietate trebuie să se asigure că serviciile de management al facilităților sunt prestate eficient și că locatarii dispun de toate condițiile necesare unui trai adecvat, iar personalul – de condiții decente pentru muncă.

Managerul de proprietate are următoarele atribuții:

- ✓ în calitate de agent pentru și în numele proprietarului supraveghează operațiunile zilnice efectuate asupra obiectului gestionat, cu loialitate deplină către proprietar;
- ✓ găsește locatari dispuși să închirieze spațiile;
- ✓ asistă managerul de active în negocierea contractelor de leasing mari;
- ✓ încheie contracte de leasing cu valori mai mici în conformitate cu o formă de leasing aprobată și cu o rată de închiriere stabilită;
- ✓ colectează plățile de chirie;
- ✓ transferă, în fiecare lună, fluxul de numerar net proprietarului;
- ✓ elaborează rapoarte financiare lunare și anuale pentru fiecare bun imobil aflat în gestiune;
- ✓ propune bugetele anuale pentru a fi aprobate de către administratorul de active;
- ✓ efectuează inspecții regulate pentru a asigura o bună întreținere a bunului imobil;

- ✓ supraveghează activitatea de facility management;
- ✓ alte funcții [1, p.71].

### **Gestiunea activelor**

*Gestiunea activelor* reprezintă gestiunea strategiilor complexe și a investițiilor pe termen mediu și lung, timp care vizează maximizarea valorii unui portofoliu imobiliar prin alocarea resurselor financiare necesare dezvoltării proprietății (schimbarea destinației bunului, majorarea suprafețelor etc.) [3].

Institutul de Asset Management definește gestiunea activelor ca activitate de administrare a activelor fizice, selecția, întreținerea, inspecția și reînnoirea lor, care joacă un rol important în determinarea performanței operaționale și a rentabilității afacerilor ce includ bunuri imobile. Reprezentanții acestei structuri afirmă că managementul activelor este știința și arta de a lua decizii corecte și de a optimiza procesele. Obiectivul major este de a minimiza cheltuielile necesare pe parcursul duratei de exploatare a activului, însă există și altele, cum ar fi studierea gradului de risc la care este supus bunul imobil, continuitatea afacerii în dependență de deciziile adoptate etc. [4, p.12].

În standardul internațional ISO 55000, gestiunea activelor este definită ca „un set de activități coordonate ale unei entități pentru realizarea valorii unui activ” [5].

Dacă gestiunea facilităților și cea a proprietății imobiliare au ca obiect de gestiune însuși bunul imobil ca bun fizic, atunci gestiunea activelor descrie procesul prin care se adaugă valoare unor proprietăți existente [6, p.125]. Astfel, managerul de active are drept scop păstrarea valorii bunului sau, după caz, majorarea ei.

Activitatea managerului de active include următoarele sarcini:

- ✓ supravegherea completă a activelor;
- ✓ menținerea înregistrărilor fiecărui activ;
- ✓ selectarea și monitorizarea unei firme de administrare a proprietății (property manager);
- ✓ revizuirea performanței financiare a fiecărui activ;
- ✓ verificarea remiterii lunare a fluxului de numerar de la managerul de proprietate către beneficiar, precum și a taxelor pentru întreținerea bunului imobil, impozitare etc.;
- ✓ comandarea și revizuirea evaluărilor (și documentarea estimărilor valorii proprietăților mai mici de către managerul de active);
- ✓ planificarea și executarea îmbunătățirilor de capital;
- ✓ aprobarea ratelor de închiriere și a participării la negocierile contractelor de închiriere majore;
- ✓ elaborarea recomandărilor privind vânzarea sau menținerea activului;
- ✓ asigurarea bunului imobil gestionat;
- ✓ revizuirea anuală formală a fiecărui activ;
- ✓ evaluarea performanței societății de administrare a proprietății;
- ✓ efectuarea inspecțiilor periodice (cel puțin anual) pentru asigurarea întreținerii fizice adecvate;
- ✓ alte funcții necesare pentru a asigura performanța optimă a activului și păstrarea valorii sale [1, p.71].

### **Aplicarea componentelor gestiunii imobiliare în administrarea locuințelor**

Potrivit celor expuse mai sus, s-ar părea că gestiunea facilităților se referă la toate tipurile de bunuri imobile, iar gestiunea proprietății și a activelor se atribuie doar obiectelor generatoare de venit. Însă o astfel de abordare este greșită. Chiar și locuințele au nevoie de implementarea unor strategii complexe care, la rândul lor, necesită o analiză minuțioasă, determinarea efectului economic care se va produce sau pur și simplu alegerea celei mai bune și mai eficiente oferte din cele permise pentru un proiect anumit.

Astfel, managerul de facilități determină volumul de lucrări pentru salubritatea, amenajarea, întreținerea și repararea bunului imobil, planifică perioada executării acestora. Managerul de proprietate angajează personalul, încheie cu el contracte de muncă și asigură condiții decente pentru prestarea serviciilor și verifică calitatea îndeplinirii lor. De asemenea, pentru executarea reparațiilor selectează executorii în dependență de necesități, dar și de posibilități, monitorizează activitatea lor și întocmește împreună cu managerul de facilități procesul-verbal de primire a lucrărilor. Tot în atribuțiile managerului de proprietate intră contactul cu proprietarii, comunicarea cu autoritățile administrației publice locale, juriști, reprezentanții furnizorilor de servicii și alți specialiști. Managerul de active are rolul de a evalua proiectele executate de subalternii săi (managerul de facilități și cel de proprietate), de a le determina efectul economic, posibilitatea implementării lor și, în caz de necesitate, de a elabora scheme financiare, inclusiv cu aplicarea surselor împrumutate, de a

aprecia în practică toate măsurile posibile pentru crearea sau menținerea confortului atât al locatarilor, cât și al angajaților (Fig.2).

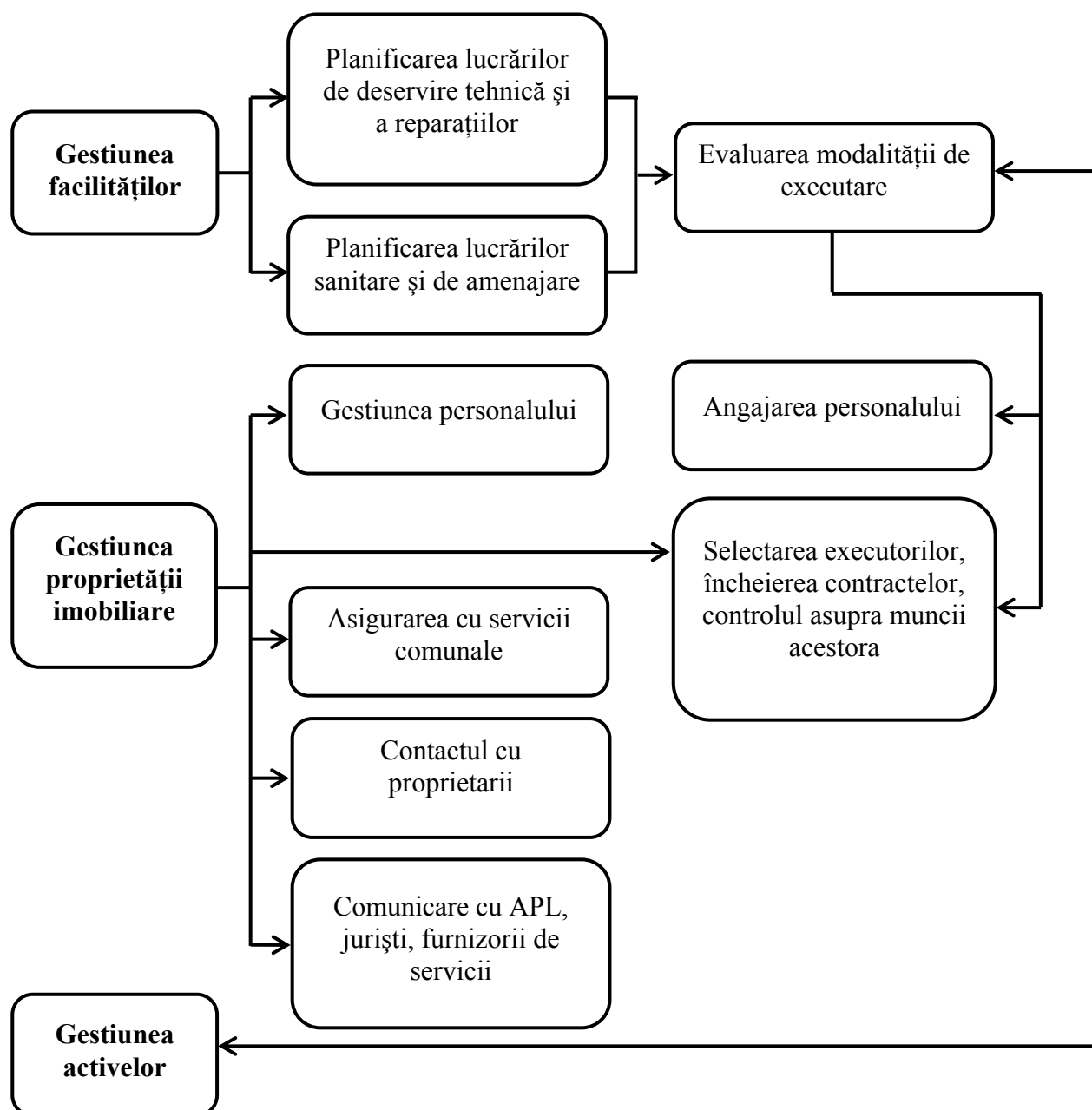


Fig.2. Sarcinile gestiunii imobilului cu destinație locativă.

### Concluzii

Identificarea componentelor gestiunii imobiliare este necesară pentru a putea grupa problemele apărute pe niveluri de responsabilitate, astfel încât persoanele abilitate cu rezolvarea acestora să nu se poată eschiva de la soluționarea lor.

Pentru gestiunea unui bloc locativ este evident faptul că funcția de management al activelor nu va fi necesară permanent, ci doar ocazional, de aceea ea poate fi delegată unei companii specializate, iar administratorul bunului imobil va îndeplini atribuțiile specifice componentelor de management al facilităților și al proprietății imobiliare.

**Referințe:**

1. KAGANOVA, O. *Guidebook on real property asset management for local governments*, 2012. Disponibil: <http://www.urban.org/sites/default/files/alfresco/publication-pdfs/412531-Guidebook-on-Real-Property-Asset-Management-for-Local-Governments.PDF> [Accesat: 29.06.2016]
2. Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, *Dicționarul explicativ al limbii române (ediția a II-a revăzută și adăugită)*. București: Univers Enciclopedic Gold, 2009.
3. SCRIVA, F. *Gestione immobiliare, facility management e contratti di global service*. Disponibil: [http://www.pagliaeassociati.it/doc/doc62\\_Articolo\\_SF\\_Gestione\\_Immobi-liare\\_Facility\\_Management\\_e\\_co\\_.pdf](http://www.pagliaeassociati.it/doc/doc62_Articolo_SF_Gestione_Immobi-liare_Facility_Management_e_co_.pdf) [Accesat: 19.07.2016]
4. *Property asset management. Guidelines*. 2-end edition. Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), 2012. 78 p. ISBN 9781842197691
5. *ISO 55000: 2014 Asset management. Overview. principles and terminology*, ISBN 978-0-580-86469-8. Disponibil: <https://theiam.org/knowledge/What-ISO-55000> [Accesat: 12.07.2016]
6. ANGHEL, I., ONOFREI, M. *Dezvoltarea imobiliară. Analiză și principii*. București: Editura Economică, 2013. 167 p. ISBN 978-973-709-659-3

*Prezentat la 22.08.2016*