

Candidato alla presidenza nazionale ANACI 2026-2029

# GAETANO MULONIA

## Una Nuova Continuità

### Più utile agli associati

Vogliamo un'associazione che offra strumenti concreti per lavorare meglio ogni giorno: servizi, supporto operativo, formazione evoluta e una piattaforma digitale realmente efficace.

### Più forte nella professione

La professione sta cambiando. Nuovi modelli organizzativi, grandi gruppi e trasformazioni del mercato richiedono una risposta chiara: più competenze, più organizzazione, più capacità di fare rete. ANACI deve guidare questo cambiamento.

### Più organizzata e partecipata

Serve un metodo nuovo: programmazione, trasparenza, coinvolgimento degli associati. Ogni scelta deve tradursi in un beneficio concreto per chi ogni giorno svolge questa professione.

### Perché votarmi

ANACI ha una grande storia. Oggi ha bisogno di fare un passo in più. Non si tratta di cambiare tutto, ma solo ciò che serve. Per crescere. Per evolvere. Per contare di più.



**ANACI può farlo. Noi possiamo farcela. Insieme.**

## Indice dei contenuti

1. Introduzione.....	3
2. ANACI: un nuovo modello gestionale.....	4
2.1 Visione e metodo di governo.....	4
2.2 Programmazione e controllo.....	5
2.3 Deleghe e metodo operativo.....	5
2.4 Organizzazione di consigli e giunte.....	6
2.5 Trasparenza e partecipazione della base associativa.....	7
2.6 Centro studi: struttura e sviluppo.....	7
2.7 Supporto alle sedi regionali e provinciali.....	9
2.8 Congresso straordinario e revisione dello statuto.....	9
3. ANACI: obiettivi.....	11
3.1 Fini Istituzionali.....	11
3.2 Il riconoscimento della professione.....	11
3.3 Formazione: sviluppo della certificazione UNI 10801 e ISO 9001, percorsi scolastici superiori e universitari.....	12
3.4 La centralità del socio.....	18
3.5 Aggregazioni e reti professionali.....	19
3.6 Pari opportunità: giovani e donne, futuro e governance.....	20
3.7 Proposte strategiche e servizi per gli associati.....	21
3.8 La crescita di ANACI.....	22
4. ANACI: strumenti.....	23
4.1 Piattaforma digitale ANACI.....	23
4.2 Rapporti istituzionali e attività di lobbying.....	24
4.3 Comunicazione interna ed esterna, rivista associativa e gestione social.....	25
4.4 ANACI Italia Servizi e le altre iniziative commerciali.....	26
5. ANACI: le sfide.....	29
5.1 Funzione mutualistica e iniziative sociali.....	29
5.2 Le trasformazioni sociali: social housing, sharing condominiale, rigenerazione urbana.....	29
5.3 Case green.....	32
5.4 Rapporti con istituzioni ed organi professionali.....	33
5.5 La presenza in Europa.....	34
6. Conclusioni.....	35

## 1. Introduzione

La presente relazione illustra il mio programma alla presidenza di ANACI per il prossimo quadriennio legislativo 2026/2029.

L'obiettivo è proporre un modello di gestione dell'associazione che, pur mantenendo la sua natura no profit e istituzionale, si ispiri ai principi di efficienza e organizzazione tipici di un'azienda moderna. L'intento è garantire un servizio concreto agli associati, rafforzare il ruolo della categoria e favorire una partecipazione attiva e trasparente di tutti i membri dell'associazione.

Negli ultimi anni, abbiamo assistito a un'evoluzione delle dinamiche sociali e professionali che richiedono un cambiamento radicale nel modo in cui concepiamo lo svolgimento della nostra professione e, conseguentemente, l'associazionismo. È importante costruire una comunità solida e partecipativa, dove ogni membro abbia la possibilità di contribuire attivamente al perseguimento degli obiettivi prefissati.

Il progetto elettorale si basa su tre pilastri fondamentali:

- trasparenza e comunicazione aperta: ogni decisione e iniziativa sarà discussa nelle opportune sedi, con relazioni regolari e accessibili a tutti;
- partecipazione attiva e centralità del socio: introduciamo nuove modalità di coinvolgimento diretto, come ad esempio gruppi di lavoro tematici, affinché ogni associato si senta libero di esprimere le proprie idee e di contribuire attivamente alla costruzione di un futuro migliore;
- supporto e formazione continua: si intensificherà l'offerta formativa continua per tutti i membri, offrendo strumenti e risorse per migliorare le competenze professionali e personali.

Un'associazione forte si basa sulla crescita e sullo sviluppo di ogni singolo individuo. L'impegno è quello di costruire insieme una realtà associativa inclusiva, dove la collaborazione e la condivisione siano i valori fondamentali. Con il supporto e la partecipazione attiva di tutti, si possono raggiungere traguardi ambiziosi e trasformare la nostra associazione in un modello di riferimento.

La professione di amministratore condominiale non è solo un'attività di consulenza privata ma sta acquisendo sempre di più una rilevanza di *esercizio di funzioni pubbliche*. Gli amministratori condominiali sono i custodi del patrimonio immobiliare, svolgono funzioni di prelievo fiscale, concorrono al perseguimento di fondamentali obiettivi macroeconomici, sono gli ausiliari dei giudici.

A questa funzione di interesse generale corrispondono responsabilità civili e penali sempre più gravose. A tale carico di doveri deve corrispondere un equivalente riconoscimento professionale, una certezza del diritto e una dignità economica. Questi sono tra i primari obiettivi che questo programma si prefigge di perseguire.

Nelle prossime pagine cercherò di analizzare punto per punto le finalità, gli obiettivi, gli strumenti e le sfide che ci attendono nel prossimo quadriennio ed anche a seguire.

## 2. ANACI: un nuovo modello gestionale

### 2.1 Visione e metodo di governo

ANACI deve essere concepita come un'organizzazione strutturata e responsabile la cui gestione deve essere improntata a criteri di economicità, programmazione, controllo e con un approccio che mantenga sempre focale la centralità dei fini istituzionali e dell'associato.

ANACI deve essere considerata una vera e propria azienda e come tale va gestita, però con la fondamentale distinzione che, come finalità, non c'è la produzione di un utile quanto piuttosto il perseguimento dei fini istituzionali e la centralità delle esigenze degli associati ed il loro soddisfacimento.

Non cambia il metodo ma mutano i fini. Variano gli obiettivi in virtù dei fini istituzionali ma non le tecniche per raggiungerli. Non si tratta di perseguire il profitto, bensì di ottimizzare le risorse e le attività per garantire il massimo beneficio ai soci, nel rispetto del nostro statuto e delle finalità associative.

Una gestione improntata a principi aziendalistici significa che deve essere impostata su criteri di razionalità economica, efficienza e pianificazione strategica.

L'obiettivo principale è quello di garantire i principi di:

- economicità: quale capacità di perdurare nel tempo, garantendo l'equilibrio economico finanziario e patrimoniale nel lungo periodo coprendo i costi con i ricavi in modo sostenibile;
- efficienza: quale ottimizzazione delle risorse tramite contrazione dei costi e massimizzazione della produttività;
- efficacia: quale capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- sostenibilità: quale attenzione al contesto sia ambientale che sociale in cui si opera e gli effetti che l'attività svolta determinano su tale contesto;
- continuità: quale ottica di lungo periodo.

In questo contesto la programmazione delle attività, il controllo di gestione, il monitoraggio continuo dell'andamento, la pianificazione e previsione economico finanziaria diventano strumenti essenziali per valutare l'efficacia delle iniziative e per monitorare continuamente il livello di soddisfazione degli associati.

Il bilancio non è solo un documento contabile ma è anche documento politico, in quanto sintetizza le priorità, le scelte strategiche e la visione di governo adottata dall'organo di vertice associativo.

Attraverso il bilancio si misura la rispondenza tra indirizzo politico e azione concreta. Le risorse economiche non appartengono alla struttura centrale, ma alla collettività degli iscritti e devono essere gestite nella consapevolezza che ogni scelta di spesa incide direttamente sulla credibilità dell'istituzione e sul rapporto di fiducia con la base.

La gestione delle risorse economiche debba essere improntata a criteri rigorosi di sobrietà, trasparenza e responsabilità politica, orientando ogni decisione a un principio chiaro: ogni euro versato dagli iscritti deve tradursi in un beneficio concreto, diretto o indiretto, per gli associati.

In questa prospettiva, risultano imprescindibili alcune linee di indirizzo:

- il contenimento delle spese non direttamente collegate a investimenti a favore degli iscritti, evitando costi autoreferenziali o non funzionali agli obiettivi istituzionali;
- la trasparenza dei compensi e dei rimborsi spese riconosciuti ai dirigenti dell'associazione che devono garantire la decorosità dell'impegno e la sostenibilità finanziaria all'interno di un ente no profit;
- la razionalizzazione dei costi di funzionamento della struttura centrale, attraverso una revisione critica dei processi organizzativi e delle modalità operative;
- la riallocazione delle risorse nazionali verso meritevoli progetti strategici territoriali a elevato impatto, capaci di generare valore misurabile per gli associati.

La spesa non deve essere valutata esclusivamente in termini di legittimità formale, ma soprattutto in termini di utilità sostanziale. Ogni investimento deve essere misurabile, verificabile e rendicontabile, non solo sotto il profilo economico, ma anche in termini di benefici prodotti per gli iscritti.

## 2.2 Programmazione e controllo

Uno degli obiettivi primari della nuova giunta sarà l'introduzione di una programmazione quadriennale che comprenderà:

- il calendario dei consigli nazionali;
- le date delle giunte e relativi lavori;
- le principali manifestazioni e attività dell'associazione;
- il cronoprogramma di una nuova commissione statuto e di un congresso straordinario di metà mandato;
- graduatoria degli obiettivi e delle priorità con relative scadenze temporali.

La definizione anticipata di questi appuntamenti consentirà di organizzare eventi con maggiore efficienza, di ridurre i costi operativi e di garantire la possibilità di attivare coperture assicurative per eventuali imprevisti.

Il controllo di gestione sarà potenziato e strutturato per fornire strumenti concreti di monitoraggio dell'andamento delle attività e del livello di servizio agli associati, con report periodici e indicatori chiari di performance.

## 2.3 Deleghe e metodo operativo

Saranno individuate con precisione le deleghe specifiche per aree tematiche (formazione, esigenze associative, rapporti con università e associazioni dei consumatori, programmazione delle attività) in funzione delle quali impostare gli obiettivi e il percorso da seguire e raggiungerli. Le deleghe saranno poi attribuite ai vicepresidenti.

A titolo esemplificativo, ritengo in individuare le seguenti deleghe:

- rapporti con istituti scolastici e universitari finalizzati alla formazione del professionista ma anche dei collaboratori;

- realizzazione del programma;
- rapporti con istituzioni;
- equo compenso, rapporti con le associazioni dei consumatori e osservatorio delle tariffe;
- iniziative sociali e benefiche;
- programmazione e coordinamento delle manifestazioni;
- attività di proselitismo e crescita;
- verifica e controllo delle attività delle società partecipate ed eventuali nuove iniziative imprenditoriali e societarie;
- osservatorio delle convenzioni: andamento tariffario e dei costi in comparazione con quello delle convenzioni;
- pari opportunità e altre iniziative finalizzate all'individuazione ed al soddisfacimento delle esigenze degli associati.

Il metodo di lavoro sarà ispirato ad un modello organizzativo che prevede il conferimento delle deleghe a ciascun vicepresidente, la costituzione di gruppi di lavoro per ogni delega composto da due o tre membri di giunta e, se occorresse, anche da soggetti esterni. Il tutto finalizzato all'elaborazione di un progetto per singola delega che preveda obiettivi, strumenti e tempistiche.

Tali progetti saranno poi monitorati periodicamente mediante una relazione ad ogni consiglio nazionale da parte del vicepresidente di riferimento o un suo collaboratore al fine di aggiornare circa lo stato dell'arte, nonché individuare eventuali correttivi da apportare alla programmazione (obiettivi prefissati, attività svolta, obiettivi perseguiti eventuali correttivi o nuovi obiettivi).

Ne discende che anche i lavori dei consigli nazionali rispecchieranno tale impostazione e saranno articolati con una relazione introduttiva del presidente, seguita dagli interventi tematici dei vicepresidenti o loro collaboratori su ciascun progetto ed il confronto strutturato con il consiglio per il recepimento di suggerimenti e osservazioni.

## 2.4 Organizzazione di consigli e giunte

A corredo di quanto già sopra illustrato ribadisco che i consigli nazionali, attualmente previsti in numero di due o tre all'anno, saranno organizzati in modo da garantire la massima efficacia decisionale e il coinvolgimento degli organi periferici.

Per garantire la massima flessibilità e la partecipazione di tutti i membri, nonché il contenimento ed il controllo dei costi, le giunte si alterneranno tra incontri in presenza, preferibilmente presso la sede nazionale di Roma, e riunioni online.

Le riunioni di giunta da tenersi in preparazione dei consigli nazionali si terranno sempre in modalità telematica nella settimana precedente.

Saranno invece istituite giunte di programmazione e verifica da tenersi in presenza in data subito successiva ai consigli nazionali e, più precisamente, una a inizio anno, per definire il programma annuale ed una a metà anno, per valutare i risultati raggiunti e correggere eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Questa organizzazione permetterà di rendere più fluida e strutturata l'attività associativa, evitando sovrapposizioni e inefficienze.

## 2.5 Trasparenza e partecipazione della base associativa.

I consigli nazionali e le giunte di pianificazione e programmazione saranno riprese e trasmesse online per dare modo ad ogni associato di prendere parte direttamente alla vita associativa ed essere informato direttamente.

Durante queste sessioni, gli associati potranno seguire i lavori, conoscere i risultati dei consigli precedenti, comprendere la programmazione futura e partecipare fornendo i loro contributi e osservazioni. A tal fine sarà attivato un canale dedicato tramite la app ANACI, attraverso il quale gli associati potranno porre quesiti, evidenziare criticità e proporre osservazioni e suggerimenti.

La giunta si impegnerà a fornire le relative risposte indicativamente entro il mese successivo, consolidando un rapporto trasparente e diretto tra organi direttivi e la base. A questo scopo sarà istituita una specifica delega per la gestione dei quesiti formulati in queste occasioni.

## 2.6 Centro studi: struttura e sviluppo

Il centro studi costituisce uno degli strumenti strategici più importanti di ANACI ed è essenziale per il suo consolidamento e per la sua crescita. Rappresenta la benzina, la linfa vitale dell'associazione, le sue fondamenta e le sue colonne portanti.

Il centro studi nazionale deve essere organizzato su una struttura snella ma robusta ed efficiente in modo tale da fornire il basilare e tempestivo supporto alla giunta e a tutti gli associati.

La struttura riprenderà l'attuale articolazione su due livelli, con ruoli distinti ma strettamente integrati:

- approfondimenti strategici e analisi tematiche su problematiche complesse, studi di proposte normative e interpretazioni giuridiche rilevanti, monitoraggio costante dell'evoluzione normativa e predisposizione di documenti interpretativi e operativi. Tale programmazione sarà definita ad inizio anno in accordo con la giunta;
- attività di pronta risposta, con circolari, informative e modulistica utile agli associati, predisposizione di linee guida.

Nell'ambito dei suddetti due livelli la relativa architettura organizzativa sarà strutturata in funzione di commissioni a tale scopo organizzate.

Tra le priorità operative del centro studi vi sarà lo studio di proposte normative volte a:

- riformare il diritto condominiale con precipuo riferimento all'approfondimento conclusivo circa l'opportunità di perseguire il riconoscimento al condominio della personalità giuridica;
- definizione del ruolo, facoltà, qualifiche e responsabilità degli amministratori;
- studiare ed elaborare proposte normative riguardanti altre tematiche di interesse condominiale eventualmente anche in collaborazione con altri Centri Studi (quali ad esempio di Istituzioni pubbliche o private o anche di partner commerciali);

- statuire, aggiornare e diffondere le procedure contabili di rendicontazione e di revisione contabile.
- riforma e ridefinizione della fiscalità condominiale.

Propongo ad esempio un testo unico sulla fiscalità condominiale con l'obiettivo di elaborare un corpus normativo che affronti in forma organica e complessiva le tematiche fiscali del condominio prevedendo:

- detrazioni strutturali che traggano interventi di messa a norma e di messa in sicurezza;
- detraibilità dell'onorario dell'amministratore anche per la gestione ordinaria purché rispetti determinate qualifiche professionali;
- eliminazione della biforcazione fra adempimenti a carico dell'amministratore e adempimenti a carico del condomino che da sempre si è rivelata foriera di confusione ed errori.

La collaborazione tra i due livelli garantirà un'offerta completa, che soddisfi sia esigenze immediate sia studi di approfondimenti strategici.

Anche per il centro studi saranno istituite apposite riunioni di programmazione e verifica estese anche ai componenti dei centri studi locali: una ad inizio anno, per definire il programma e l'altra a metà anno, per valutare i risultati raggiunti e correggere eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Sempre nell'ottica di favorire la partecipazione della base associativa, anche per il CSN le succitate riunioni saranno trasmesse online. Durante queste sessioni gli associati potranno seguire i lavori, conoscere i risultati e comprendere la programmazione futura, nonché proporre ed evidenziare tematiche da approfondire, osservazioni, suggerimenti e criticità avvalendosi del canale dedicato sulla app ANACI.

Sarà poi impegno del CSN eventualmente coadiuvato anche dalla giunta fornire le risposte entro trenta giorni, consolidando un rapporto trasparente e diretto tra organi direttivi e base.

Un altro compito fondamentale del centro studi nazionale sarà anche nei confronti dei centri studi locali con i quali dovrà avviare un'importante attività di dialogo, interscambio e coordinamento. In particolare, poi sarà ruolo fondamentale dei CSL svolgere un'attività di raccolta e monitoraggio di tutti i provvedimenti locali con particolare riferimento alle sentenze di primo e secondo grado. Tale attività confluirà in uno specifico comparto della piattaforma andando a formare un archivio e monitoraggio completo della giurisprudenza locale affiancandosi all'attività svolta dal CSN che si concentrerà maggiormente nella raccolta e commento delle sentenze di cassazione. Questo permetterà di realizzare una completa banca dati di giurisprudenza condominiale riguardante tutti i tre gradi di giudizio, un vero e proprio osservatorio della giurisprudenza condominiale.

Anche in questo caso non si può escludere che la sopra illustrata impostazione possa anche avere un suo risvolto economico divenendo un servizio da commercializzare all'esterno.

La migliore definizione dei ruoli dei Centri Studi ai differenti livelli (nazionale e locale) e della loro interazione reciproca dovrà essere argomento di analisi ed eventuale ridefinizione anche in ambito di riforma statutaria.

## 2.7 Supporto alle sedi regionali e provinciali

Da questo punto di vista l'obiettivo è quello avviare un sempre maggior processo di integrazione tra sede nazionale e sedi locali (sia regionali che provinciali) al fine di condividere conoscenze e soluzioni già sperimentate con successo e perseguire una maggiore efficienza, autorevolezza e unità.

Nello specifico propongo di perseguire i seguenti fini:

- maggiore uniformità operativa sul territorio;
- incremento dell'efficienza delle sedi locali;
- rafforzamento del ruolo delle sedi locali come interlocutore qualificato delle istituzioni;
- crescita della visibilità pubblica della categoria;
- migliore integrazione anche a livello locale tra ANACI e ordini professionali locali.

Il rafforzamento delle sedi regionali e provinciali rappresenta un elemento strategico per garantire una presenza capillare, efficace e omogenea dell'associazione su tutto il territorio nazionale.

ANACI intende essere di supporto concreto, con particolare attenzione alle sedi provinciali con un numero ridotto di associati o con maggiori difficoltà organizzative.

In particolare individuo le seguenti aree di interesse e sviluppo:

- definizione di linee guida operative: predisposizione di modelli organizzativi, amministrativi e gestionali condivisi, utili a supportare le sedi locali nello svolgimento delle attività associative, nel rispetto dell'autonomia territoriale;
- supporto organizzativo strutturato: affiancamento alle sedi provinciali per l'organizzazione di eventi, assemblee, incontri formativi e iniziative istituzionali, al fine di garantire standard qualitativi uniformi e sostenibili;
- strategie di sviluppo e crescita associativa: elaborazione di strategie commerciali e associative mirate ad aumentare il numero degli iscritti, valorizzare i servizi offerti e rafforzare il senso di appartenenza all'associazione;
- condivisione di *best practice*: creazione di momenti di confronto tra sedi, per favorire la diffusione di esperienze virtuose, modelli di successo e soluzioni già sperimentate con efficacia in altri territori;
- supporto alla comunicazione locale: fornitura di strumenti, materiali e format comunicativi per migliorare la visibilità delle sedi provinciali, la promozione delle attività e il dialogo con associati, istituzioni e cittadini.

L'obiettivo è costruire una rete associativa solida, inclusiva e coordinata, nella quale ogni sede, indipendentemente dalle dimensioni, possa contare su strumenti concreti, orientamento strategico e supporto continuo da parte di ANACI Nazionale, contribuendo in modo attivo allo sviluppo e alla crescita dell'Associazione nel suo complesso.

## 2.8 Congresso straordinario e revisione dello statuto

Tra le prime attività che la giunta dovrà mettere in atto ci sarà quella di impostare ed avviare i lavori per lo svolgimento di un congresso straordinario di metà mandato finalizzato alla revisione dello statuto.

In questa ottica intendo istituire immediatamente una specifica commissione statuto la cui composizione dovrà rispettare la rappresentatività di tutti i singoli territori. Inoltre, dovrà essere stabilito fin da subito il relativo cronoprogramma, le modalità operative di funzionamento, i tempi e modi di diffusione della bozza e del recepimento delle eventuali osservazioni ed integrazioni che saranno fornite dalle varie sedi locali.

Pertanto, la commissione avrà il precipuo compito di elaborare proposte condivise e inclusive sulla base di tempistiche precise e concordate, recependo le esigenze e le istanze di tutti i soci.

Ritengo che tra gli altri argomenti già oggetto di modifica così dovranno anche essere prese in considerazione:

- l'individuazione di una struttura associativa più snella;
- la ridefinizione delle metodologie di nomina dei componenti della giunta nazionale;
- la ridefinizione dei ruoli e della interazione dei centri studi ai differenti livelli;
- lo sviluppo e la diffusione della norma UNI 10801 con particolare valutazione in merito alla sua obbligatorietà;
- lo sviluppo e diffusione della certificazione ISO 9001;
- l'inserimento di un componente del gruppo giovani in ogni organismo associativo nazionale quali ad esempio i collegi dei probiviri, i centri studi, i collegi dei revisori, il comitato di redazione della rivista.

### 3. ANACI: obiettivi

#### 3.1 Fini Istituzionali

È importante tenere bene a mente e ad avere sempre fortemente presenti quelli che sono i fini istituzionali di ANACI così come statuiti all'articolo 2 del vigente statuto perché l'attività di ANACI dovrà essere severamente ed esclusivamente improntata al loro rispetto e perseguimento nella salvaguardia della centralità dell'associato e delle sue esigenze e criticità come meglio e più approfonditamente illustrato nel prosieguo del mio programma.

Elenco di seguito i fini istituzionali associativi:

- riunire, rappresentare ed organizzare coloro che esercitano, a carattere continuativo e professionale, l'attività di amministratore di beni immobili;
- consolidare il riconoscimento giuridico della professione;
- tutelare e promuovere la qualità e la figura professionale degli amministratori condominiali e immobiliari nel mercato;
- essere il punto di riferimento del potere legislativo ed esecutivo, delle istituzioni e di ogni soggetto pubblico e privato;
- attestare la qualificazione professionale e la qualità dei servizi dei propri iscritti secondo le normative europee, nazionali e regionali;
- promuovere le certificazioni della professionalità e dei sistemi organizzativi;
- promuovere e coordinare specifiche iniziative per favorire la crescita professionale dei giovani amministratori;
- favorire, coordinare e promuovere tutte le iniziative inerenti alla professione nei campi culturale, previdenziale, sanitario, assistenziale e assicurativo;
- istituire e coordinare corsi di formazione iniziale, attività di formazione periodica nonché ogni altra iniziativa culturale e divulgativa in materia di amministrazione condominiale e immobiliare, attinente alla professione in tutti i suoi aspetti, anche attraverso attività editoriali;
- agevolare l'associato nell'accesso a strumenti, servizi e risorse finalizzati al migliore esercizio della professione, anche mediante accordi e convenzioni associative con enti o imprese;
- valorizzare la prolungata permanenza nell'Associazione.

#### 3.2 Il riconoscimento della professione

Nell'ambito dei fini istituzionali come sopra elencati, aventi tutti tra di loro pari dignità e valore, uno dei più caratterizzanti è sicuramente rappresentato dal riconoscimento della professione.

Valorizzare le competenze maturate dagli amministratori condominiali affinché siano riconosciute dal sistema economico e istituzionale come professionalità di riferimento del comparto immobiliare e consolidare la sua figura professionale altamente qualificata, capace di coniugare competenze tecniche, giuridiche, fiscali ma anche responsabilità sociale sono tra gli obiettivi principali da seguire.

Ritengo che tale obiettivo debba essere perseguito percorrendo differenti strade ed obiettivi, elaborando e proponendo una riforma del codice civile riferita alla normativa condominiale. A

questo riguardo è evidente che l'interesse da parte delle istituzioni su tale argomento sia particolarmente forte in questo momento. In questa fase mi limito ad indicare alcuni punti cardine della suddetta riforma quali ad esempio:

- definizione degli aspetti contabili e della rendicontazione in modo tale da recepire le indicazioni formulate da ANCI e riepilogate nella guida al rendiconto;
- definizione della figura del revisore quale soggetto che opera in concerto con l'amministratore e non in opposizione;
- impignorabilità del conto corrente condominiale;
- riconoscimento della personalità giuridica del condominio;
- inserimento del condominio tra i creditori privilegiati.

Una proposta di legge per la regolamentazione della professione di amministratore condominiale che ripercorrendo la strada delineata dal DM 109/2023 conferisca alle associazioni riconosciute le facoltà di:

- disciplinare l'accesso alla professione;
- sorvegliare sul rispetto dell'espletamento degli obblighi formativi;
- sorvegliare sul rispetto dei codici deontologici e garantire l'efficacia di eventuali provvedimenti;
- istituzione di una normativa in grado di contrastare lo svolgimento abusivo della professione ed in contrasto con le normative che la regolamentano.

### 3.3 Formazione: sviluppo della certificazione UNI 10801 e ISO 9001, percorsi scolastici superiori e universitari.

La formazione e le certificazioni UNI ed ISO rappresentano innegabilmente il DNA di ANACI come intuito e disegnato dai nostri padri associativi ai quali si deve attribuire tra i tanti meriti quello di aver avuto in epoche lontane intuizioni inestimabili e lungimiranti quali:

- la norma UNI (stiamo addirittura parlando degli anni novanta);
- gli obblighi formativi (che sono stati previsti quale obbligo statutario quando ancora non erano obbligatori neppure per gli ordini professionali).

Pertanto, parallelamente al perseguimento del riconoscimento professionale pari rilievo è ricoperto dalla formazione in tutte le sue forme ed esteriorizzazioni che poi in qualche modo rappresentano le due facce della stessa medaglia.

La formazione rimane la priorità regina poiché è il pilastro per garantire professionalità, aggiornamento normativo e sviluppo delle competenze ma anche crescita di ANACI stessa e della sua capacità attrattiva. Obiettivo principale per garantire il costante aggiornamento professionale degli associati e la loro continua crescita, nonché il mantenimento dell'eccellenza del settore.

Come meglio illustrerò a seguire, per vincere le sfide del futuro, ivi compresa la crescente concorrenza delle nuove forme societarie che si sono affacciate sul mercato ormai da qualche tempo e che si stanno facendo sempre più pressanti, la formazione del professionista acquista un ruolo sempre più cruciale e strategico. Ma proprio in un'ottica di innalzamento della competitività devono essere considerate altrettanto fondamentali la formazione dei collaboratori, nonché l'organizzazione e l'efficienza delle rispettive strutture.

Sarà quindi fondamentale lavorare contemporaneamente su differenti piani:

- formazione del professionista sia continua sia di base per tramite anche della definizione di uno specifico percorso di studi universitario;
- formazione dei collaboratori sia continua sia di base per tramite anche della definizione di percorsi di studi di scuola secondaria di secondo grado;
- ottimizzazione delle strutture operative finalizzato al miglioramento della competitività, della redditività e della agilità sul mercato tramite l'individuazione di modelli organizzativi che permettano la riduzione dei costi e l'aumento della marginalità;
- la semplificazione delle procedure e l'efficientamento dei processi;
- lo sviluppo di forme di aggregazione.

Pertanto, in uno scenario come quello sopra delineato parallelamente alla formazione professionale del professionista sorgono le esigenze di formare adeguatamente anche i collaboratori che devono diventare sempre di più non meri esecutori ma partner attivi ed autonomi nello svolgimento della loro attività e parte nella crescita della struttura. Ed organizzare e sviluppare la propria struttura secondo principi imprenditoriali di economicità ed efficienza.

Parallelamente al percorso di studi dedicato alla formazione del professionista bisogna sviluppare anche il percorso formativo dedicato ai collaboratori. La formazione si dovrà sviluppare sia sul piano del professionista con un percorso universitario che sul piano dei collaboratori. Ritengo opportuno perfezionare un corso di specializzazione a livello di scuola secondaria di secondo grado finalizzato alla formazione dell'operatore degli studi di amministrazione condominiale e immobiliare.

Per quanto concerne la formazione del professionista sarà necessario strutturare un corso universitario che comprenda lo sviluppo di competenze tecniche ragionieristiche ed in tema di rendicontazione, ma anche nozioni giuridiche e nozioni tecniche ad hoc con uno specifico taglio rivolto alle tematiche e problematiche condominiali in modo tale da formare l'amministratore professionista andando ad interpretare l'essenza multidisciplinare di questa nostra professione.

Potremo perseguire questo risultato sia tramite un corso universitario ad hoc che con programmi di specializzazione da inserire nei percorsi di lauree economiche, giuridiche e tecniche che prevedano l'inserimento delle materie mancanti nel corso di studio di riferimento.

Potrebbe così essere istituito il corso di studi universitari di laurea o la relativa specializzazione in *economia, tecnica e diritto della amministrazione e gestione condominiale ed immobiliare*.

Sul fronte invece della formazione dei collaboratori dovranno essere approntati percorsi formativi espressamente strutturati che arrivi anche a rispecchiarsi in specifici corsi scolastici. Da questo punto di vista suggerisco di avviare una specifica collaborazione con la rete fondazione degli ITS. Per tramite della collaborazione con l'universo scolastico e accademico sarà possibile portare avanti iniziative di orientamento per diffondere tra i giovani il valore anche dal punto di vista etico e sociale della professione di amministratore condominiale.

Sul fronte invece della formazione continua, dovremo essere in grado di elaborare un progetto evoluto e prospettico in grado di analizzare e precorrere le dinamiche e gli sviluppi futuri del settore

in cui operiamo, fornendo una visione d'insieme del panorama professionale nel quale l'amministratore sarà chiamato a muoversi. Una formazione in grado, quindi, di fornire all'amministratore gli strumenti e le armi in termini di conoscenze, competenze, professionalità necessarie per affrontare le sfide future.

La formazione continua si dovrà arricchire di tutte quelle discipline e materie che riguarderanno aree sociologiche; tecniche; imprenditoriali necessarie per permettere all'amministratore ANACI di interpretare sempre meglio le esigenze ed i cambiamenti e le nuove sfide da affrontare.

Insieme alle materie per così dire tradizionali (quali ad esempio quelle giuridiche; tecniche; fiscali;

- sicurezza ed altro) dovranno essere sviluppate materie quali:
- sociologia e studio dei fenomeni sociali in correlazione con le esigenze abitative;
- nuovi modelli abitativi (cohousing, sharing condominiale, rigenerazione urbana);
- sistemi di qualità (sia certificazione UNI 10801 che ISO 9001);
- cultura di impresa e cultura d'azienda;
- controllo di gestione sia della propria struttura che dei condomini;
- tecniche di sviluppo delle competenze trasversali quali ad esempio il *problem solving*;
- comunicazione efficace, lavoro di squadra e adattabilità, intelligenza emotiva; gestione del tempo ed organizzazione degli studi;
- gestione immobiliare intesa come funzione sempre più strategica, incentrata non solo sull'aspetto operativo della gestione dell'immobile ma anche sulla gestione proattiva finalizzata alla valorizzazione dell'immobile;
- nuove tecnologie informatiche.

Le suddette materie oltre ad essere ricomprese nei programmi relativi al DM140 saranno anche oggetto di uno specifico programma di corsi di perfezionamento finalizzati all'alta formazione che saranno organizzati periodicamente. Di questi sarà realizzata anche una versione online in modo tale da poterli rendere fruibili a tutta la platea degli associati con particolare attenzione anche a quelli localizzati nelle sedi logisticamente e dimensionalmente meno privilegiate.

La formazione potrà essere così strutturata:

- piattaforma di corsi on demand: corsi digitali disponibili in qualsiasi momento, accessibili da ogni luogo, per consentire agli associati di aggiornarsi in autonomia;
- incontri locali in presenza: sessioni formative sul territorio, integrate con i corsi online, per favorire l'applicazione pratica dei contenuti e lo scambio di esperienze tra colleghi;
- distinzione dei crediti formativi: i crediti ottenuti online e crediti acquisiti in presenza saranno distinti ai fini delle disposizioni statutarie, garantendo trasparenza e correttezza;
- scuola di formazione continua per l'amministratore di condominio: istituzione di una scuola dedicata agli amministratori da formare e quelli già operativi, in collaborazione con università e centri di ricerca, per sviluppare programmi avanzati su gestione condominiale, innovazione digitale, sostenibilità e diritto immobiliare.

Parallelamente saranno anche messi a disposizione una serie di corsi online relativi alle materie più basilari destinati agli associati al disotto di una certa età o neoiscritti che potranno essere fruiti entro i primi tre anni di iscrizione quali ad esempio:

- corso informatico (Word, Excel, strumenti di IA);
- gestione dell'assemblea: convocazione e verbalizzazione;
- redazione delle principali dichiarazioni fiscali;
- i contratti di locazione;
- leggere e interpretare una situazione patrimoniale.

Con specifico riferimento a quest'ultima proposta è evidente che abbia insita la finalità di attrarre nuovi iscritti mettendo a loro disposizione un percorso formativo e di supporto allo svolgimento della professione fruibile nell'arco di un triennio.

Questo approccio integrato assicurerà un percorso formativo completo, continuo e certificato, valorizzando le competenze degli associati e rafforzando il ruolo di ANACI nella formazione professionale.

Ma è evidente che la formazione rappresenta anche una fondamentale leva di attrazione di nuovi soci.

Parlando di formazione il discorso ci porta automaticamente ad affrontare il tema della norma UNI 10801.

È ben chiaro quale sia il ruolo della norma UNI 10801 nella vita e nella storia di ANACI ma forse è più rispondente dire che la vita e la storia di ANACI e della norma UNI 10801 sono strettamente intrecciate fra di loro anche perchè sono pressoché coetanee.

A tale riguardo gli obiettivi principali saranno:

- incrementare e sostenere il suo sviluppo e la sua diffusione;
- predisporre corsi dedicati sia in presenza che online corredati di relativo materiale didattico strutturato (ad esempio specifiche dispense);
- definizioni di specifiche convenzioni con enti certificatori;
- sostegno economico ai giovani fino ai 35 anni per facilitare l'accesso alla formazione e alla certificazione.

La recente normativa (DL 109/2023) che ha riformato le modalità di formazione dei registri dei consulenti tecnici d'ufficio relative regole di accesso ha ricompreso in tale ambito anche gli amministratori condominiali: Sarà quindi opportuno svolgere tutte quelle attività strumentali per sviluppare al nostro interno una categoria di amministratori condominiali CTU fornendo corsi specifici di preparazione e aggiornamento;

Immagino quindi la creazione di un *dipartimento CTU* quale unità organizzativa e consultiva con la finalità supportare i colleghi che svolgo il ruolo di ausiliario del giudice.

Ho affermato più volte che ad oggi non è più sufficiente parlare di formazione del professionista ma bisogna parlare anche di formazione della struttura. Bisogna poi soffermarsi a riflettere e analizzare la peculiarità della natura dell'amministratore di condominio che si discosta parzialmente rispetto alle altre professioni al punto che classificarlo come mero professionista potrebbe quasi risultare riduttivo.

Risulta più appropriato parlare di professionista/imprenditore cioè di un soggetto che, pur esercitando a tutti gli effetti una professione intellettuale, organizza la propria attività in forma d'impresa.

Mentre il libero professionista intellettuale lavora prevalentemente grazie alle proprie conoscenze personali e professionali, il professionista/imprenditore fonda la propria attività oltre che sulle proprie competenze intellettuali anche sulla organizzazione aziendale sviluppando le seguenti caratteristiche:

- attività organizzata: il professionista/imprenditore gestisce una struttura (mezzi, dipendenti e macchinari) equivalente alla propria prestazione intellettuale personale;
- rischio d'impresa: il professionista/imprenditore assume il rischio del risultato economico dell'attività organizzata, non limitandosi alla sola responsabilità professionale;
- oggetto dell'attività: l'attività è economica, professionale e diretta alla produzione e scambio di servizi, spesso nei confronti di un elevato numero di clienti e una struttura aziendale (a differenza delle altre professioni per l'amministratore un cliente rappresenta contemporaneamente più clienti arrivando a rappresentare anche svariate decine di clienti).

Seguendo il concetto sopra esposto incentrato sulla caratterizzazione della nostra attività come professionista/imprenditore ne discende un ulteriore spunto di riflessione. Infatti, la formazione dovrà tenere conto di questa componente imprenditoriale che si va ad affiancare a quella meramente professionale e, di conseguenza, sarà necessario sviluppare a fianco della formazione professionale anche quella imprenditoriale.

In altri termini bisognerà iniziare a sviluppare anche la cultura di impresa.

Si tratta di consolidare non solo la componente professionale ma anche quella imprenditoriale affinché l'amministratore condominiale professionista non trascuri ma anzi curi la gestione della propria struttura operativa, al fine di renderla efficiente ed efficace e poter così aumentare la redditività e contrastare le forme di concorrenza che si presentano sempre più prepotentemente sul mercato.

*Per cultura d'impresa si può considerare l'insieme di valori, principi, norme e obiettivi condivisi all'interno di un'azienda, che definisce la sua identità e influenza ogni aspetto e ogni attività implementata nella sua organizzazione.*

Bisognerà quindi studiare e sviluppare un modello imprenditoriale che risponda ai nostri valori ed obiettivi, che soddisfi cioè quel complesso di procedure con cui viene svolta l'attività di amministratore condominiale.

La cultura d'impresa rappresenta una leva strategica importantissima, che permette all'impresa di distinguersi dalla concorrenza e di creare delle relazioni significative e durature con le persone. È fondamentale definire in modo chiaro ed esplicito la visione, la missione e i valori portanti dell'azienda.

In questo ANACI è chiamata a svolgere un ruolo da protagonista fornendo ai propri associati supporto, assistenza e strumenti per maturare gli aspetti imprenditoriali della nostra professione

attraverso la diffusione della cultura d'impresa definendo modelli, standard operativi e strumenti per rendere efficienti e redditizie le nostre strutture.

Proseguendo ulteriormente nel disegnare questo paesaggio dobbiamo aggiungere un ulteriore elemento che riguarda i processi di certificazione. Bisogna fare un ulteriore passo in avanti concentrandoci sulla efficienza ed evoluzione delle strutture operative degli associati. Al fianco alla certificazione delle competenze professionali (UNI 10801) bisognerà parlare e sviluppare anche la certificazione delle strutture (ISO 9001) che rappresenta un vero e proprio sistema di governo dell'organizzazione e dell'architettura gestionale, capace di incidere su trasparenza, efficienza, gestione dei rischi e fiducia dei condòmini.

Tramite la certificazione ISO 9001 è possibile per uno studio di amministrazioni condominiali perseguire i seguenti obiettivi:

- migliorare la qualità del servizio e la trasparenza. La norma impone processi chiari, documentati e verificabili rispondendo così alla richiesta di trasparenza su gestione contabile, fornitori e appalti, manutenzioni e tempi di risposta;
- rafforzare la fiducia e la reputazione professionale. Uno studio certificato dimostra impegno verso la qualità, controllo dei processi, capacità di prevenire errori e contenziosi, attenzione alla soddisfazione del cliente. In un mercato competitivo, questo diventa un vantaggio distintivo;
- introduce un sistema di gestione dei rischi. La ISO 9001 richiede l'analisi dei rischi e delle opportunità e questo significa prevenire errori contabili, ritardi nei pagamenti dei fornitori, scadenze non rispettate (assemblee, adempimenti fiscali, sicurezza), criticità nella gestione dei lavori straordinari, problemi di comunicazione con i condòmini. Questo riduce il rischio di responsabilità civile e professionale;
- ottimizzare l'organizzazione interna. La norma porta ad una definizione chiara di ruoli e responsabilità, a procedure operative standard (SOP), ad una gestione documentale ordinata, ad indicatori di performance (KPI) e a formazione continua del personale, con il risultato di ottenere meno errori, meno stress e più efficienza;
- supportare la digitalizzazione dello studio. La ISO 9001 si integra perfettamente con software gestionali condominiali, sistemi di ticketing per richieste dei condòmini, archiviazione digitale e workflow automatizzati. La norma non impone strumenti, ma richiede che i processi siano controllati e tracciabili, favorendo la transizione digitale;
- la riduzione dei reclami e gestione strutturata delle segnalazioni consentono tempi di risposta più rapidi e misurabili, maggiore controllo su fornitori, appalti e manutenzioni, migliore gestione delle assemblee e dei verbali., tracciabilità completa delle comunicazioni, maggiore tutela in caso di contenziosi, migliore clima interno e chiarezza operativa per i collaboratori.

Molti studi vedono la certificazione come un adempimento. In realtà, se applicata bene, diventa un sistema di governo che riduce la dipendenza da singole persone, rende lo studio scalabile, permette di gestire più condòmini senza perdere qualità, facilita passaggi generazionali o cambi di personale ed aumenta il valore dello studio in caso di cessione.

Come per la Norma UNI 10801 anche in tema di ISO 9001 gli obiettivi principali saranno:

- incrementare e sostenere il suo sviluppo e la sua diffusione;

- predisporre corsi dedicati sia in presenza che online corredati di relativo materiale didattico strutturato (ad esempio specifiche dispense);
- definizioni di specifiche convenzioni con società di consulenza ed enti certificatori che accompagnino il professionista nel percorso di certificazione e che possano riconoscere vantaggi economici riservati agli associati.

### 3.4 La centralità del socio

Proseguendo nel percorso sopra illustrato appare chiaro come l'associato sia a tutti gli effetti il vero fulcro di ogni azione dell'associazione.

Ogni iniziativa, progetto o intervento dovrà essere valutata e calibrata in primis sulla base della domanda: quale concreto beneficio porta all'associato?

Questa attenzione alla centralità del socio deve diventare il vero faro di riferimento, l'autentico motivo ispiratore di ogni iniziativa associativa, il paradigma di lettura che orienta non solo le attività istituzionali, ma anche quelle formative, organizzative e di servizio, creando un modello associativo partecipativo realmente orientato alle esigenze della categoria che possa essere in grado di supportare gli associati e attrarne di nuovi.

La nostra professione sta subendo una sempre più forte, radicale e continua trasformazione e tale processo negli anni a venire si farà ancora più ineluttabile e aggressivo. Si sta facendo sempre più pressante la presenza di realtà societarie che vanno ad assorbire pluralità di studi professionali andando a svilire e svuotare il nostro ruolo. Sorge, quindi, l'esigenza di strutturare le nostre organizzazioni per poter contrastare tale fenomeno.

ANACI può svolgere un ruolo fondamentale fornendo strumenti di supporto e ricoprendo una funzione di collegamento e coesione fra gli associati.

ANACI sarà chiamata a dare risposte precise pronte ed efficaci alle tematiche che la professione dovrà affrontare nei prossimi anni quali:

- passaggi generazionali e in generale carenze delle vocazioni professionali rendendo accattivante la professione e supportandone l'accesso;
- rendere sempre più attrattiva la partecipazione all'associazione;
- la necessità di contrastare forme nuove di esercizio della professione rappresentato dalla presenza di grossi gruppi che accentrano più studi trasformando di fatto l'amministratore professionista in un dipendente soggiogato tra obiettivi di budget da raggiungere e procedure da rispettare tutto finalizzato al profitto dell'azienda a detrimento del servizio offerto e del soddisfacimento delle esigenze del condominio;
- sviluppo di nuove forme di svolgimento della professione quali ad esempio le reti professionali che permettono di mettere in contatto più soggetti ancorché geograficamente non concentrati ma permettendo così di condividere strumentazioni, software, know how e realizzare così economie di scala e contrazione dei costi. Questa sarà una delle sfide più importanti che ANACI dovrà affrontare e dove dovrà fornire risposte concrete e strumenti efficaci;

- cultura di impresa: supportare sempre di più i propri associati nello sviluppo di una vera e propria cultura d'impresa ed aziendale. La gestione dei nostri studi dovrà essere sempre più improntata a sistemi di vero e proprio controllo di gestione, programmazione e budgeting, reportistica periodica, controllo e crescita della marginalità;
- fornire strumenti per una gestione dell'attività tramite l'adozione delle procedure che incrementano l'efficienza degli studi riducendone i costi ed incrementandone la marginalità mediante adozione di sistemi di controllo e governance, rapporti con il sistema bancario e finanziario, percorsi di crescita dimensionale delle imprese, strutturazione di modelli organizzativi interni più evoluti, razionalizzazione delle strutture societarie e gestione finanziaria e patrimoniale.
- obsolescenza delle competenze cioè la perdita di valore o rilevanza delle abilità professionali causata da rapidi cambiamenti tecnologici (ad esempio AI e digitalizzazione) ed economici, che le rende inadeguate alle richieste del mercato. Riguarda la necessità di aggiornamento continuo per evitare il disallineamento tra competenze possedute e richieste. Anche questo aspetto è strettamente collegato non solo alla formazione del professionista ma anche a quella della struttura. I nostri collaboratori devono diventare partner operativi che contribuiscono fattivamente alla
- crescita e al miglioramento delle rispettive aziende e non meri esecutori (come ho già più volte affermato a fianco della formazione del professionista bisogna parlare anche della formazione del collaboratore), permettendo così al professionista di recuperare tempo importante da dedicare alla formazione;
- la solitudine del professionista, cioè quella percezione che porta il professionista a rinchiudere lo svolgimento della professione in una sorta di isolazionismo ad affrontare in solitudine le decisioni da prendere. Il rischio derivante dall'assenza di contatto con i colleghi, dal peso delle decisioni cruciali assunte in autonomia senza confronto, dalla pressione degli stakeholder e tutto ciò può essere fonte di ansia e calo di produttività. Tematiche che ad oggi risultano poi amplificate dalla diffusione dei collegamenti online e dallo smart working. ANACI e la sua capacità di fare rete e costruire un tessuto di condivisione e collaborazione professionale rappresenta la risposta e la soluzione a questa percezione soggettiva di isolamento.

### 3.5 Aggregazioni e reti professionali

Individuare e favorire forme di aggregazione tra professionisti per sostenere l'accesso alla professione, la crescita dimensionale degli studi e la loro competitività sarà un altro degli obiettivi da perseguire.

L'obiettivo è costruire modelli organizzativi capaci di attrarre giovani professionisti, investimenti e competenze ma anche quello di fornire un ulteriore strumento per superare la cosiddetta *solitudine del professionista*. Oggi più che mai è fondamentale fare rete e anche qui ANACI svolge un ruolo determinante perché deve rappresentare proprio quella rete e strutturarsi per svolgere tale ruolo e fornire ai propri associati tutti gli strumenti necessari per poter fare rete.

Fare rete rappresenta anche una delle risposte da dare al mercato per contrastare il fenomeno che si sta sviluppando sempre di più rappresentato da forti gruppi societari che costituiscono grosse

aggregazioni rilevando studi già operativi ed andando ad occupare quote di mercato sempre più rilevanti. Una importante risposta a tale esigenza è la condivisione di risorse, know-how, riduzione dei costi e accesso a progetti complessi. Si parla sempre di più di aggregazioni professionali delocalizzate ossia non necessariamente aggregate geograficamente (condivisione di un medesimo ufficio) ma aggregate informaticamente mediante condivisione di piattaforme, software.

ANACI dovrà individuare e sviluppare modelli di collaborazione ed interazione fra gli associati. A mero titolo esplicativo richiamo le peculiarità del contratto di rete: *con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.*

Bisognerà sviluppare forme di aggregazione per ottimizzare le risorse e realizzare obiettivi strategici attraverso modelli operativi flessibili che lasciano spazio all'autonomia delle parti ma permettendo agli associati di esercitare in comune alcune attività.

Lo scopo della rete si identifica nell'obiettivo di accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività sul mercato dei partecipanti, nelle forme e nelle modalità definite dagli stessi all'interno del contratto.

Bisognerà definire modelli organizzativo di aggregazione che consentano di:

- divenire un soggetto di dimensioni tali da poter affrontare meglio il mercato, anche estero;
- ampliare e integrare l'offerta di servizi professionali;
- dividere i costi riferiti alla realizzazione di un progetto;
- accedere a finanziamenti e contributi pubblici;
- partecipare alle gare per l'affidamento dei contratti pubblici o di altri enti privati (ad esempio mondo bancario);
- condividere personale dipendente;
- collaborare in forme e ambiti attinenti alle attività delle imprese (ad esempio creazione di un marchio comune, definizione di una politica dei prezzi, creazione di gruppi di acquisto, eccetera);
- favorire lo scambio di informazioni o prestazioni;
- esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa (condivisione di piattaforme).

### 3.6 Pari opportunità: giovani e donne, futuro e governance

I giovani rappresentano la nostra linfa vitale. La vitalità di ANACI dipenderà dalla sua capacità di essere attrattiva per le nuove generazioni e agevolare il ricambio generazionale che sarà un altro ambito dove ANACI giocherà una partita fondamentale per il suo futuro. Servirà quindi una politica associativa che si basi su una attenzione costante alle esigenze delle nuove generazioni, che

individui percorsi per incentivare la crescita, l'aggregazione e la competitività degli studi; che dia un supporto per accesso al credito ed ai finanziamenti e che consenta l'ingresso dei giovani nella governance dell'associazione.

Saranno coinvolti attivamente in giunta, commissioni, centri studi, comitato di redazione della rivista e organismi periferici. I giovani devono entrare fin da subito nella vita associativa per poter apprendere dall'interno la conoscenza dell'associazione in tutti i suoi aspetti e in tutte le sue funzioni per questo intendo proporre quale modifica statutaria che sia espressamente previsto che tutti gli organi nazionali siano composti da un membro appartenente al gruppo giovani.

Questo garantirà la formazione e lo sviluppo di una classe dirigente che possa formarsi dall'interno e seguendo i dirigenti di esperienza garantendo così il ricambio generazionale, il trasferimento delle competenze e una piena partecipazione alla vita operativa dell'associazione.

Saranno poi poste allo studio tutte le formule anche in termini di incentivi economici che permettano di agevolare quanto più possibile l'accesso alla professione e lo sviluppo delle attività neocostituite (ad esempio con percorsi formativi studiati ad hoc; formule di finanziamento agevolato con primari istituti bancari).

Anche le pari opportunità e l'equità professionale sono condizioni essenziali per la crescita, l'attrattività e la competitività di ANACI. Da questo punto di vista intendo avviare tutte le iniziative più opportune al fine di garantire innanzitutto alle nostre colleghe donne una equivalente partecipazione associativa a qualsiasi livello e all'interno di qualsiasi organo associativo, ma soprattutto una particolare attenzione alle loro specifiche esigenze affinché possano svolgere la professione con le stesse pari opportunità dei colleghi uomini (ad esempio studiando specifiche coperture assicurative che possano essere attivate nei periodi di gravidanza).

La stessa specifica attenzione sarà riservata a tutti i nostri colleghi che abbiano in via temporanea o permanente difficoltà ed esigenze specifiche. A tale finalità sarà dedicata una specifica delega in seno alla giunta nazionale

### 3.7 Proposte strategiche e servizi per gli associati

Per sostenere l'efficienza e la professionalità degli associati, ANACI metterà a disposizione una gamma completa di strumenti e servizi di alta qualità a costi competitivi:

- assicurazioni professionali e condominiali;
- software gestionali avanzati;
- servizi di postalizzazione e gestione documentale;
- consulenza legale e fiscale;
- strumenti digitali per la comunicazione e la gestione dei condomini.

L'obiettivo è consentire agli amministratori di ottimizzare i processi quotidiani, migliorare il servizio ai condomini e ridurre rischi e costi operativi.

### 3.8 La crescita di ANACI

Sulla base di quanto sopra esposto nei vari ambiti, ANACI dovrà lavorare su tre leve chiave: valore percepito, senso di appartenenza e opportunità concrete di crescita professionale.

La prima sfida riguarda la risposta alla domanda *perché iscriversi in ANACI?*. Dovremo essere in grado di comunicare e tramettere i nostri valori ed i nostri punti di forza:

- aggiornamento normativo continuo;
- tutela professionale e autorevolezza;
- networking e supporto tra colleghi e strumenti pratici per lavorare meglio.

La comunicazione svolgerà un ruolo fondamentale. Vorrei istituire degli *open day* ANACI, da svolgere anche online. Si tratta di incontri gratuiti rivolti a professionisti non ancora iscritti, a potenziali professionisti, agli operatori del settore tramite i quali comunicare i nostri punti di forza. Tra le iniziative da porre in campo e supportare potremmo immaginare una quota agevolata per i primi anni di iscrizione ma con un meccanismo diverso e svincolato dal possesso o meno della partita IVA che dovrà seguire, eventualmente, un diverso percorso.

Parallelamente dovremo lavorare a convenzioni con scuole di formazione sia per i nuovi amministratori che per i collaboratori di studio. A questo riguardo dovranno essere ridefinite le linee guida dei corsi di formazione iniziale, in termini di argomenti, programma e durata.

Tutta l'attività messa in campo sarà riepilogata attraverso un piano di comunicazione *non sei solo nella gestione del condominio* che dovrà presentare ANACI come una rete concreta di supporto, con testimonianze reali di amministratori (soprattutto giovani o neoabilitati) e dati concreti quali ad esempio il numero di ore di formazione, casi risolti e opportunità create.

## 4. ANACI: strumenti

### 4.1 Piattaforma digitale ANACI

Sarà innanzitutto necessaria una valutazione approfondita relativa all'impostazione che debba avere lo sviluppo della piattaforma. Più precisamente, se continuare a investire come mero strumento interno per gestire i rapporti tra gli associati ed ANACI o se debba diventare, come era in premessa ma non realizzata, uno strumento polivalente che sia a totale disposizione di ANACI per cucire su misura tutti gli strumenti informatici di cui necessita anche e non solo in termini di piattaforma.

Tale impostazione potrebbe poi condurre alla commercializzazione di una linea di prodotti software nati sulla base dell'esperienza ANACI.

Propongo quindi di dedicare del personale interno ad ANACI, al fine di ridurre i costi, mantenere il controllo decisionale e strategico, aumentare l'efficienza operativa e sviluppare nuovi servizi digitali, anche destinati al mercato esterno.

La piattaforma digitale sarà uno strumento centrale di supporto agli associati, offrendo anche il supporto per:

- strumenti di controllo di gestione, modulistica e analisi delle performance dei condomini e delle strutture operative;
- strumento di supporto agli associati: RAS, sviluppo di strumenti di IA;
- osservatorio giurisprudenziale: raccolta e archiviazione delle sentenze locali e nazionali;
- gestione dei quesiti e delle risposte del centro studi;
- spazi di condivisione delle informazioni tra soci e con l'associazione;
- osservatorio quesiti CTU e relative relazioni;
- integrazione con le principali piattaforme di social media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram);
- interscambio informazioni commerciali relativi alla richiesta/offerta di immobili.

L'obiettivo è trasformare la piattaforma in un vero e proprio momento di incontro e condivisione professionale. Uno strumento operativo, di consultazione e di aggiornamento continuo, capace di supportare efficacemente l'attività professionale degli amministratori ma anche di fare rete e creare opportunità professionali e sinergie professionali.

Insomma, un vero e proprio luogo di incontro telematico dove fare rete e trovare supporto e sviluppo per le proprie attività.

Nella piattaforma prendono sostanza e concretezza i discorsi svolti sopra ed ecco il ruolo che ANACI svolgerà nel contrastare il fenomeno della *solitudine del professionista*, ma diventa anche uno strumento importante per fare rete e creare opportunità e rendere più efficiente ed efficace la nostra attività.

La funzionalità della piattaforma e la digitalizzazione dei servizi sarà poi completata dallo sviluppo della app finalizzando il lavoro già impostato per:

- accedere a documenti, verbali e materiali dei consigli e delle giunte;
- consultare corsi online e gestire i crediti formativi;
- ricevere notizie e aggiornamenti in tempo reale;
- comunicare direttamente con l'associazione e con altri associati;
- ricevere notifiche su eventi, scadenze e nuovi servizi disponibili.

L'app ANACI deve rappresentare un punto di contatto immediato tra associati e associazione, estendendo le funzionalità della piattaforma mobile. Per i professionisti, offrirà accesso rapido a documenti, aggiornamenti e corsi, migliorando l'efficienza operativa. Per l'associazione, rappresenterà uno strumento strategico per coinvolgere i membri, raccogliere feedback e ottimizzare i servizi, rafforzando la coesione della comunità.

Per questo motivo la app ANACI non sarà destinata solamente ai soci ma, con le opportune differenziazioni, anche ad altre categorie di soggetti tra i quali il mondo dei professionisti, la politica, la magistratura ed i condomini.

Per quanto concerne poi l'intelligenza artificiale ci si trova di fronte ad una sfida veramente epocale che è quella di governare la transizione digitale per trasformarla in una straordinaria opportunità di emancipazione professionale.

In un mercato ridefinito dall'IA, l'amministratore è chiamato a un'evoluzione decisiva in cui devono continuare ad essere protagonisti di un'innovazione governata. L'IA, se presidiata dalla nostra competenza, diventa il volano per superare le attività a basso valore aggiunto, permettendoci di rimettere al centro ciò che nessuna macchina potrà mai sostituire: la sensibilità strategica, l'etica professionale e la capacità di visione.

#### 4.2 Rapporti istituzionali e attività di lobbying

Per rafforzare la rappresentanza della categoria e consolidare il ruolo di ANACI come principale riferimento competente nel settore alcune attività saranno svolte attraverso una strategia strutturata e continuativa di relazioni istituzionali, supportata, ove necessario, da primaria società di consulenza specializzata.

L'obiettivo è affermare ANACI come interlocutore stabile, autorevole e propositivo nei confronti delle istituzioni e degli stakeholder del comparto, superando un approccio meramente reattivo e assumendo un ruolo centrale nei processi decisionali.

A tal fine penso di sviluppare le seguenti linee di azione:

- rafforzamento dei rapporti con le istituzioni nazionali e locali;
- attività di lobbying mirata su temi strategici per la categoria;
- definizione e attuazione di una strategia di advocacy strutturata;
- tutela attiva e continuativa degli interessi degli associati a livello nazionale.

Queste attività saranno orientate a risultati concreti attraverso:

- il monitoraggio quotidiano del contesto legislativo e politico, con analisi di scenario e reporting tempestivo, per anticipare opportunità e rischi;

- la costruzione di un percorso stabile di accreditamento istituzionale fondato su mappatura stakeholder, incontri mirati, partecipazione a tavoli ministeriali e audizioni parlamentari;
- rafforzamento della presenza relazionale attraverso eventi, coalition building e il coinvolgimento in format;
- produzione di contenuti ad alto valore strategico, inclusi drafting normativo, position paper e documenti tecnici volte a rendere le analisi e le proposte di ANACI più accessibili e influenti presso istituzioni, imprese e media;
- sviluppo di una comunicazione istituzionale e digitale efficace, finalizzata a rafforzare il posizionamento pubblico dell'associazione.

L'obiettivo ultimo è trasformare ANACI in un soggetto non solo rappresentativo, ma determinante nei processi decisionali che riguardano il mondo del condominio e della gestione immobiliare.

#### 4.3 Comunicazione interna ed esterna, rivista associativa e gestione social.

La rivista ANACI sarà rinnovata con un formato più moderno, maneggevole e digitale, supportata da un calendario editoriale definito. Saranno istituite puntate di redazione periodiche con tempistiche precise e ruoli assegnati ai vicepresidenti, per garantire puntualità e qualità dei contenuti.

La comunicazione e la diffusione di contenuti di qualità rappresentano strumenti strategici per accrescere la visibilità di ANACI e consolidarne il marchio:

La rivista ANACI continuerà ad essere disponibile sia in formato tradizionale che elettronico, ampliando la fruibilità dei contenuti. La versione online dovrà essere naturalmente destinata a un pubblico più ampio: oltre agli amministratori, la rivista sarà distribuita anche ai condomini, con articoli divulgativi, guide pratiche e approfondimenti sulle normative condominiali, per aumentare la consapevolezza riguardo il ruolo dell'amministratore e promuovere la cultura della gestione condominiale responsabile.

I contenuti della rivista e altre risorse educative continueranno ad essere disponibili anche sulla piattaforma digitale, aperta come ho proposto in precedenza anche ad altri soggetti, oltre agli associati.

Questa strategia favorirà la comunicazione istituzionale, l'educazione dei cittadini e il posizionamento dell'associazione come leader nel settore condominiale.

Per rafforzare il coinvolgimento degli associati ed aumentare la trasparenza nella gestione dell'associazione, saranno implementati strumenti moderni e digitalizzati quali ad esempio questionari di gradimento periodici, strumenti online per raccogliere opinioni, valutazioni e suggerimenti dai soci, aggiornamenti regolari su eventi, corsi, novità normative e progetti dell'associazione.

ANACI potenzierà la sua presenza sui social media, utilizzando piattaforme come Facebook, LinkedIn, Instagram e Twitter per diffondere aggiornamenti, eventi e risorse educative in tempo reale.

I social diventeranno anche un canale di interazione diretta con gli associati, i cittadini e le istituzioni, consentendo la diffusione di contenuti in tempo reale: aggiornamenti su eventi, articoli e risorse educative., canali di comunicazione con associati, cittadini e istituzioni, ampliamento dell'influenza di ANACI nel settore., utilizzo di tecniche di tagging e coinvolgimento sui social per comunicare con stakeholder interni (associati, giunta, centri studi) ed esterni (istituzioni, media, partner).

Il tutto finalizzato ad ottenere il consolidamento del ruolo di ANACI come punto di riferimento per amministratori, cittadini e stakeholder dell'ambito condominiale.

#### 4.4 ANACI Italia Servizi e le altre iniziative commerciali

Parlando di ANACI Italia Servizi srl, bisogna innanzitutto fare una premessa in merito a come propongo di impostare tutto il comparto delle società partecipate:

- introduzione di una specifica delega da affidare ad un vicepresidente con il precipuo compito di rappresentare un punto di coordinamento fra le società partecipate ed i vari organi associativi ad iniziare dalla giunta, nonché di avere la funzione di recepire eventuali indicazioni provenienti dalle sedi locali;
- costituzione di una specifica commissione permanente, presieduta dal vicepresidente titolare della delega alle partecipate, alla quale parteciperanno: un altro componente di giunta, il presidente del collegio dei revisori (o componente da lui indicato, il presidente del collegio dei probiviri (o altro componente da lui indicato), eventuali altri componenti esterni da selezionare in base a valutazioni di competenza e necessità.

Detta commissione avrà innanzitutto il compito di redigere una *due diligence* sulle società partecipate in essere per verificare la situazione e l'opportunità di continuare le iniziative avviate oppure modificarle o eventualmente interromperle.

In particolar modo dovrà essere approfondita la situazione relativa alla società NADIR nell'ambito della quale bisognerà sciogliere le seguenti questioni: opportunità di proseguire nell'iniziativa, eventuali differenti modalità di proseguire nell'iniziativa di sviluppare un software gestionale, opzione di riacquisto del software o valutazione in merito all'eventuale cessione della suddetta opzione, individuazione di una differente strategia o collaborazione.

Esaurita questa prima fase di analisi e accertamento delle iniziative in essere la commissione a regime dovrà svolgere un ruolo di verifica annuale inerente all'andamento delle società partecipate ed i relativi risultati per relazionarne poi in giunta ed in consiglio nazionale.

Inoltre dovrà esprimere il proprio parere in merito ad eventuali nuove iniziative imprenditoriali che potessero presentarsi.

In tema di nuove iniziative imprenditoriali intendo valutare la possibilità di avviare alcune iniziative sulla base del principio di trasformare i costi in ricavi. In particolare intendo istituire una divisione interna ad ANACI Italia Servizi Srl (per lo meno nella fase di avvio) con i seguenti obiettivi:

- seguire lo sviluppo della piattaforma;

- integrare nuove funzioni volte a creare un osservatorio giurisprudenziale e CTU, a sviluppare transazioni commerciali, realizzare una piattaforma di acquisto di prodotti e servizi destinati agli associati che utilizzando la leva della vasta platea di potenziali acquirenti, consentirà di ottenere condizioni agevolate per beni e servizi di interesse comune;
- proporre strumenti operativi per gli associati finalizzati al controllo di gestione sia struttura che del singolo condominio;
- analisi di redditività della struttura professionale/imprenditoriale del singolo socio;
- redazione di preventivi ed offerte;
- analisi di regolamenti condominiali che predisponga una sintesi delle principali regole ed impostazioni;
- gestione dei verbali di assemblea che predisponga una sintesi di quanto deliberato e delle attività di metter in atto;
- riclassificazione rendiconti secondo la guida al rendiconto ANACI;
- elaborazione di note sintetiche esplicative secondo guida al rendiconto ANACI;
- gestione del RAS.

Si tratta di funzionalità che potranno poi essere commercializzate sul mercato ovviamente a condizioni non di favore come per gli associati ANACI.

Seguendo il principio di trasformare costi in ricavi sarà portato in esame anche l'opportunità di realizzare iniziative quali ad esempio l'attività di organizzazione di eventi realizzando una struttura che operi in prima battuta a servizio di ANACI. ma che in questo caso possa poi andare sul mercato sfruttando anche i canali a disposizione di ANACI.

Venendo poi nello specifico di ANACI Italia Servizi Srl la sua attività dovrà anch'essa seguire l'impostazione conferita ad ANACI e quindi nel dettaglio:

- programmazione quadriennale anche per ANACI Italia Servizi Srl;
- maggior definizione del controllo di gestione;
- contrazione dei costi mediante rivisitazione dei contratti consulenza ed altri servizi esterni;
- incentivo e sviluppo dell'attività editoriale;
- consolidamento e sviluppo dei rapporti di partnership commerciali.

Il rapporto con gli sponsor dovrà essere ulteriormente sviluppato e consolidato individuando alcuni primari operatori dei singoli settori (indicativamente nel numero massimo di 4/5 soggetti senza quindi polverizzare troppo il rapporto ma mantenendo una linea preferenziale con i più grossi e consolidati) in particolare il rapporto si dovrà sviluppare secondo queste linee:

- iniziative sociali da avviare insieme;
- organizzazione di eventi nell'ambito dei quali coinvolgere politici ed istituzioni;
- studi congiunti di normative da proporre o altri provvedimenti di prassi.

L'obiettivo è quello di trasformare il rapporto con gli sponsor in vere e proprie partnership costruttive.

Sarà poi ripresa la commissione che vigila sull'andamento dei contratti di sponsorizzazione con il ruolo preciso di:



- osservatorio dell'andamento dei contratti di sponsorizzazione;
- verifica del corretto andamento;
- recepimento di eventuali criticità o inadempimento le difformità;
- analisi dell'andamento del mercato e verifica della effettiva validità e convenienza delle condizioni riservate agli associati ANACI;
- verifica eventuali nuove convenzioni.

## 5. ANACI: le sfide

### 5.1 Funzione mutualistica e iniziative sociali

ANACI dovrà rafforzare il proprio ruolo mutualistico nei confronti degli associati, prevedendo strumenti di supporto per gli associati con esigenze specifiche (quali ad esempio coperture assicurative dedicate e sostegno durante periodi di maternità/paternità o particolari esigenze professionali).

ANACI può e anzi deve svolgere un ruolo molto importante in tema di iniziative sociali. A tal fine ogni anno sarà promossa un'iniziativa sociale nazionale, in collaborazione con partner e sponsor, con un'attenzione particolare all'impatto sociale e alla visibilità istituzionale (ad esempio una prima iniziativa potrebbe riguardare la riconversione degli spazi all'interno dei condomini ormai inutilizzati, destinandoli a scopi sociali come centri per anziani, bambini e comunità, in collaborazione con le istituzioni locali, con beneficio per la collettività e riduzione della spesa pubblica).

A tal fine sarà istituita una specifica delega e commissione che raccoglierà annualmente le iniziative sociali proposte dalla giunta ma anche dalle sedi locali o anche direttamente dai singoli associati. La selezione dell'iniziativa sarà poi sottoposta alla giunta che di anno in anno deciderà quale iniziativa sociale debba essere sviluppata e diffusa a mezzo tutti i principali canali di informazione in modo tale da aggiungere ulteriore visibilità all'ANACI.

Sono fermamente convinto che ANACI debba svolgere un importante ruolo mutualistico tra i vari associati finalizzato a sostenere i nostri colleghi che di volta in volta si possono trovare in difficoltà. Quindi dovranno ulteriormente essere sviluppate le coperture assicurative la cui operatività è legata a determinati accadimenti di salute o altro che possono mettere in grave crisi anche lo svolgimento delle rispettive attività professionali.

ANACI deve fornire risposte importanti in tema previdenziale soprattutto per quanto riguarda le nuove generazioni per le quali tali aspetti rivestono risvolti di importanza fondamentale. Attualmente una parte di associati converge nelle casse di previdenza professionali ma una larghissima parte e che peraltro risulta in crescita confluisce nella cosiddetta gestione separata INPS i cui risultati non sono sicuramente interessanti. Si rileva quindi fondamentale dare delle risposte alle giovani generazioni da questo punto di vista e fornire delle soluzioni previdenziali alternative o integrative.

### 5.2 Le trasformazioni sociali: social housing, sharing condominiale, rigenerazione urbana

Viviamo una stagione caratterizzata da profondi mutamenti ed evoluzioni sociali destinate a crescere e svilupparsi sempre di più negli anni a venire per le quali saranno richieste risposte pronte e adeguate.

La struttura delle famiglie si è modificata profondamente ed è in continua evoluzione, parimenti cambiano le esigenze che mutano in continuazione. Il condominio, in quanto *contenitore* delle famiglie, è uno dei principali ambiti dove si estrinsecano i nuovi e differenti bisogni delle famiglie e

dove devono trovare le relative risposte. La professionalità dell'amministratore deve e dovrà sapere leggere queste nuove richieste anzi, più opportunamente, le dovrà sapere prevedere ed anticipare le idonee risposte.

Questo deve essere considerato il palcoscenico in cui si muove e cresce l'amministratore condominiale ed in questo palcoscenico l'amministratore deve essere l'attore che conosce e sa interpretare l'evoluzione sociali fornendo soluzioni proporzionate.

Affinché tale ruolo possa essere svolto fattivamente e su tutto il territorio nazionale ANACI deve sapersi posizionare a sua volta come regista culturale e tecnico nell'interpretazione delle trasformazioni urbane fornendo competenze e strumenti ai propri associati.

Ancora una volta tornano in campo aspetti già sviluppati in precedenza quali formazione e rete professionale e ancora una volta interpretare adeguatamente questo ruolo rappresenterà per ANACI una leva importante e forte per attirare nuovi professionisti interessati al futuro della professione e crescere assieme a loro.

Ci sono sfide dettate da obiettivi macroeconomici (quali la riqualificazione degli edifici ai fini energetici, così come previsto dalle direttive comunitarie, per la riduzione delle emissioni e del fabbisogno energetico complessivo), ma ci sono anche obiettivi microeconomici e di sostenibilità, di riduzione dei costi dettati dalle trasformazioni delle famiglie e da un diverso fabbisogno abitativo. La nostra professione deve sapere interpretare e rispondere a tutto ciò. I modelli abitativi stanno cambiando, cercando un equilibrio virtuoso tra le possibilità economiche di determinate fasce di popolazione e le nuove esigenze urbanistiche. La struttura delle famiglie continua a cambiare. Scende sempre di più il totale delle famiglie numerose mentre aumenta quello delle piccole o unipersonali. Queste ultime sono quasi raddoppiate in termini percentuali dal 1991 ad oggi passando dal 20,5% a quasi il 40% attuale ridefinendo il proprio peso economico. Cresce poi quella che viene definita la *zona grigia* economica e sociale, cioè quella fascia di popolazione che non può permettersi un'abitazione a prezzi di mercato (in affitto o per l'acquisto), ma che contemporaneamente non rientra nelle fasce di reddito più basse, quelle che possono accedere all'edilizia popolare, sostenuta dai fondi statali. Si tratta di quella fascia reddituale compresa tra i 15.000 e i 30.000 euro che ad oggi rappresenta circa il 44% circa dei contribuenti (soprattutto giovani famiglie, lavoratori con contratti a tempo determinato e pensionati).

Contemporaneamente si parla sempre di più di sostenibilità abitativa dove convergono in un unico grande modello obiettivi quali risparmio, equità sociale, innovazione tecnologica, sostenibilità ambientale in altri termini il *vivere meglio* e così si sviluppano modelli quali social housing, sharing condominiale e rigenerazione urbana che rappresentano un'interessante opportunità per le famiglie ma anche importanti opportunità per le figure professionali legate alla gestione delle abitazioni in primis gli amministratori di condominio

Il co-housing è una forma di convivenza organizzata che prevede la coesistenza di: spazi privati, rappresentati dalle singole unità abitative, completamente indipendenti e spazi comuni condivisi: quali ad esempio cucine, sale per attività sociali, lavanderie, palestre, giardini, parcheggi e altre strutture possono essere utilizzati da tutti, favorendo l'interazione e ottimizzando le risorse.

L'obiettivo del co-housing non è solo quello di ridurre i costi, ma anche di creare una comunità collaborativa che promuova relazioni di vicinato basate sulla solidarietà e sulla sostenibilità. Nei condomini tradizionali, il co-housing può essere implementato trasformando gli spazi comuni, e ripensando la gestione condominiale ma anche convertendo spazi non più fruibili come in passato in spazi a servizio del condominio.

Questo modello può portare una riduzione dei costi, favorire la socializzazione, miglior utilizzo delle aree, ma anche migliorare la sostenibilità abitativa e comprendere anche prestazioni di servizi aventi valenza sociale.

Inoltre si va sempre più diffondendo la cosiddetta sharing economy cioè l'economia della condivisione (house-sharing, car-sharing, bike-sharing, file-sharing) che ormai è entrata anche in ambito condominiale e si sente sempre più parlare di sharing condominiale che non è solo un modo per risparmiare ma è un modo per ricostruire il tessuto sociale dei nostri condomini.

In un'epoca di crisi climatica, spazi abitativi sempre più ridotti, risorse economiche in diminuzione condividere diventa necessario per contenere i costi ma anche l'impatto ambientale, promuovendo la sostenibilità e la socialità. Così la condivisione condominiale si estende a beni (auto elettriche, strumenti di lavoro, spazi comuni) ma anche servizi e personale (personale di assistenza quali baby-sitter e badanti).

La rigenerazione urbana è un processo strategico di riqualificazione di aree degradate, dismesse o semiabbandonate, volto a migliorare la qualità della vita, la sostenibilità ambientale e l'efficienza infrastrutturale delle città. Gli interventi di rigenerazione urbana abbinano recupero edilizio, inclusione sociale e innovazione, limitazione del consumo di suolo avvalendosi del riutilizzo del patrimonio esistente.

Il processo di rigenerazione avviene tramite interventi di recupero a livello di infrastrutture e servizi, limitando il consumo di territorio a tutela della sostenibilità ambientale. Quando si parla di rigenerazione il riferimento non è alla mera ricostruzione di un edificio fatiscente o a un progetto qualsiasi di riqualificazione. L'obiettivo della rigenerazione urbana è contribuire a rendere le città sostenibili e più a misura d'uomo, contrastando il frenetico ed indiscriminato ricorso al consumo di suolo edificabile. Con il costante venir meno delle superfici edificabili, si è cominciato a diffondere l'idea di recuperare il più possibile spazi e aree già presenti. Riqualificare un'area o rigenerarla è dunque un modo per migliorare la qualità della vita dei cittadini, cercando di riqualificare lo spazio occupato dalle persone ed aumentarne, ove possibile, il valore.

In un contesto quale quello sopra sinteticamente e schematicamente delineato ANACI può svolgere un ruolo di regista culturale e tecnico nelle trasformazioni urbane ed attirare così nuovi professionisti interessati al futuro della professione.

A tal fine propongo l'istituzione di un osservatorio ANACI sul *social Hhousing* ed i nuovi modelli abitativi, con l'obiettivo di diventare un punto di riferimento su co-housing, edilizia sociale, condomini solidali e nuove comunità abitative.

L'osservatorio tramite la raccolta e l'analisi di casi studio italiani ed europei, redigerà un report annuale gratuito scaricabile, contenente interviste ad amministratori che gestiscono social housing, esempi di buone pratiche gestionali, definizione di piattaforme, regolamenti e modelli che permettano di realizzare e gestire forme di sharing condominiale.

La finalità secondaria dell'osservatorio è quella di attirare amministratori interessati a nicchie emergenti e posiziona ANACI come centro di competenza innovativo.

Il tutto potrebbe portare nel tempo a costruire l'accademia ANACI per la gestione del social housing in collaborazione con partner e università con l'obiettivo di formare amministratori capaci di gestire comunità abitative complesse. In questo ambito possono essere sviluppate specifiche competenze in tema di mediazione dei conflitti sociali, di gestione di comunità multietniche e multiculturali, di normativa su edilizia sociale, comunicazione inclusiva con gli abitanti e strumenti per facilitare la partecipazione dei residenti.

Anche in questo caso la formazione diventerebbe un potente motore di iscrizione.

La finalità di queste iniziative potrebbe sfociare nel progetto dell'amministratore di comunità, un'evoluzione del ruolo tradizionale dell'amministratore che assume un importante ruolo sociale oltre che tecnico.

Un'efficace campagna di comunicazione che potrebbe portare all'individuazione dell'amministratore del futuro, non più solo gestione tecnica ma anche regia delle comunità abitative.

### 5.3 Case green

La sfida, non solo per ANACI, è strategica e cruciale. Propongo la creazione di uno sportello ANACI *condominio green*, uno spazio (sia online che territoriale) dove amministratori e condomini trovano orientamento su:

- direttiva *case green* e obblighi futuri;
- interventi di efficientamento;
- incentivi e finanziamenti;
- errori da evitare;
- innovazione tecnologica e dei materiali;
- riflessi fiscali.

Immagino la possibilità di organizzare un calendario di incontri con esperti di energia, un luogo di incontro ove fornire consulenze brevi gratuite per non associati e un accesso avanzato per associati, per sviluppare progetti di riferimento sul territorio. ANACI diventerebbe il primo riferimento locale sul tema.

Parallelamente ANACI può creare la *green building academy* per amministratori, un percorso formativo certificato sul tema dell'amministrazione sostenibile. La formazione sarà articolata su una serie di moduli tra i quali le direttive europee e scenari futuri, la lettura degli APE e le diagnosi



energetiche, la gestione di cantieri e lavori complessi, la comunicazione con condomini su interventi green e la gestione dei conflitti su spese e ristrutturazioni

Anche in questo caso ANACI diventerebbe il punto di riferimento per attirare nuovi professionisti.

L'esperienza maturata sul campo potrà poi essere finalizzata in un evento annuale, la *fiera del condominio green*, aperto ad amministratori, cittadini, imprese ed enti pubblici. Una giornata di lavori con casi di studio reali, tecnologie innovative, tavole rotonde sulla normativa e workshop pratici e una formidabile occasione per attirare nuovi associati e la visibilità mediatica

#### 5.4 Rapporti con istituzioni ed organi professionali

Nel rapporto con le Istituzioni andrà rivendicata la centralità del ruolo svolto dall'amministratore di condominio nell'ambito della vita economica sottolineandone anche il ruolo sociale nonché le funzioni svolte aventi sempre più carattere di funzione pubblica. L'amministratore condominiale ricopre sempre di più un ruolo di snodo centrale nel rapporto tra stato, cittadini e imprese. Deve esserne valorizzato il ruolo perché senza di lui gli importanti obiettivi macroeconomici che lo stato dovrà perseguire negli anni a venire diventano molto più difficili da perseguire. Bisognerà rivendicare con forza questo valore dell'amministratore condominiale in quanto attraverso le sue competenze si esercita una funzione pubblica che lo Stato non potrebbe gestire autonomamente.

Parallelamente bisognerà perseguire il rafforzamento e la crescita delle sinergie, dei protocolli d'intesa e dei tavoli tecnici interprofessionali e sviluppate con gli ordini professionali.

Una particolare attenzione andrà riposta nella definizione degli accordi con l'ordine dei dottori commercialisti con i quali sarà necessario definire un protocollo d'intesa in merito alla elaborazione delle linee guida sul rendiconto nonché quelle sui principi di revisione. Ritengo tale attività di primario interesse ed importanza strategica anche in considerazione dei vari disegni di legge giacenti che si confrontano molto sugli aspetti contabili. Sarà quindi fondamentale concordare tali linee guida con l'ordine dei dottori commercialisti e con l'associazione dei revisori dei conti al fine poi di fare attività di lobbying ed influenzare la redazione delle norme secondo le linee concordate.

Per quanto concerne il rapporto con l'ordine dei dottori commercialisti sarà fondamentale anche affrontare le tematiche connesse allo svolgimento degli incarichi di CTU laddove si ritiene che la maggior parte si concentri su problematiche contabili.

Intendo poi avviare le procedure per poter essere ammessi all'associazione Professionisti insieme, alla quale già aderiscono avvocati, notai, federazione dei medici chirurghi e odontoiatri, consiglio nazionale degli Ingegneri e federazione nazionale degli ordini delle professioni infermieristiche.

Tale associazione è nata nel 2025 e rappresenta attualmente il 60% dei professionisti italiani, per un totale di circa 1,6 milioni di professionisti. Sono stati promossi nel tempo momenti di confronto strutturato e sono state sviluppate iniziative interdisciplinari volte a favorire l'integrazione delle competenze, nella consapevolezza che la complessità normativa ed economica richieda sempre più spesso un approccio integrato tra saperi giuridici, economico-aziendali e tecnico-ingegneristici.



In tale prospettiva, l'associazione tra professionisti si configura come luogo stabile di confronto, collaborazione e crescita comune, capace di generare valore aggiunto per gli iscritti e per il sistema paese e ritengo quindi opportuno che anche ANACI sia presente.

## 5.5 La presenza in Europa

Il percorso europeo avviato negli ultimi mandati ha restituito alla ANACI una presenza autorevole nei suddetti contesti istituzionali e tecnici, pertanto, l'obiettivo non può che essere quello di proseguire nel rafforzamento della dimensione europea anche perché anche questa rappresenta una leva strategica per accrescere il ruolo di ANACI e la sua attrattività soprattutto per i giovani professionisti.

L'impegno sarà quindi rivolto al consolidamento e potenziamento del lavoro già realizzato, trasformandolo in opportunità strutturate e misurabili per tutti gli associati con particolare riferimento ai giovani. È necessario consolidare e rendere strutturale la presenza di ANACI presso le istituzioni europee

L'obiettivo deve essere quello di portare una voce autorevole, tecnica e indipendente. ANACI ha la legittimazione e la competenza per contribuire al dibattito tecnico, formulare osservazioni puntuali nelle consultazioni pubbliche, partecipare a gruppi di lavoro e tavoli tecnici.

Bisognerà sviluppare e mantenere una relazione diretta e costante con le istituzioni tecnico-politiche che hanno la potestà di adottare decisioni normative, quali la commissione europea, il parlamento europeo, il consiglio dell'unione europea sia per quanto riguarda ad esempio direttive, regolamenti.

## 6. Conclusioni

Confido che siate arrivati a leggere fin qui e riassumo il mio programma in tre principi chiave:

- centralità del socio, come criterio guida di ogni iniziativa;
- trasparenza e partecipazione, per coinvolgere attivamente la base associativa;
- efficienza e innovazione, per garantire una gestione moderna e sostenibile dell'associazione.

Questo documento rappresenta una *roadmap* concreta e articolata per guidare ANACI verso un futuro più strutturato, partecipativo e orientato al servizio dei suoi soci.

Il mio programma propone una visione moderna e integrata per ANACI, fondata su formazione continua, eventi di qualità, servizi innovativi e comunicazione digitale, semplificazione amministrativa ed alleggerimento delle procedure interne.

L'obiettivo è garantire agli amministratori di condominio strumenti concreti per migliorare la loro attività professionale, promuovere la cultura condominiale tra i cittadini e rafforzare il ruolo istituzionale e sociale di ANACI.

Il programma è un laboratorio aperto alle idee ed al contributo di tutti. ANACI deve diventare una casa di vetro nella quale la trasparenza, la centralità del socio ed il rispetto reciproco pur nella divergenza delle opinioni devono costituire i valori fondanti e per i quali chiedo il vostro appoggio ed il vostro convinto voto.

ANACI ha una grande storia. Oggi ha bisogno di fare un passo in più. Non si tratta di cambiare tutto, ma solo ciò che serve.

**ANACI può farlo. Noi possiamo farcela. Insieme.**



# CERTIFICATO

n° ACI\_286 Rev. 004

Con il presente si certifica che

**MULONIA  
GAETANO FRANCO**

**C.F. MLNGNF60A06H224E**

ha positivamente superato l'iter di certificazione in accordo allo schema ACI di TÜV Italia per la figura professionale

***Amministratore di condominio***

Norme tecniche di riferimento  
UNI 10801:2024

*Data Prima Emissione*  
**28/03/2014**

*Data Emissione*  
**09/02/2026**

*Data Scadenza*  
**06/06/2028**

*Per l'Organismo di Certificazione*  
**TÜV Italia S.r.l.**

**Giuliana Galeotti**  
*Skills Industrial People  
Business Unit Manager*



La validità del presente certificato è subordinata al rispetto delle prescrizioni indicate nei documenti dello schema ACI, accettati dal titolare al momento della richiesta di certificazione.  
Verifica lo stato del certificato tramite il QRCode