



P.G.U.

Protocollo di Gestione Uniforme

a cura dello studio legale paolo gatto

L'ARCHITETTURA DELL'UFFICIO TRA MATERIA E FORMA

Come tutte le entità l'ufficio deve essere studiato sotto i tre aspetti fondamentali: quello della struttura, quello del sistema e quello del procedimento.

La struttura è data dalle fattispecie materiali, che possono essere rappresentate dalla carta, quale supporto, dai mobili, o dagli immobili; la struttura è tutto ciò che è *materiale* e tangibile. Il sistema è rappresentato, invece, dalle idee, ovvero la loro organizzazione al fine di delineare l'architettura dell'ufficio; il procedimento è il sistema che permette alle idee ed alle entità materiali di interagire e funzionare.

Ad esempio, la convocazione di un'assemblea; sono necessari i supporti cartacei, le macchine per la redazione e la stampa ecc., ma sono necessarie le informazioni dirette alla redazione ed alla comunicazione, così come è necessario seguire una procedura. Questi principi sono estensibili a tutto l'ufficio tanto da disegnarne un'architettura che formerà la base di tutta l'attività.

L'organizzazione dell'ufficio è costituita, pertanto, da un profilo materiale, che chiameremo funzione operativa o logistica, una funzione informativa, o delle idee, che chiameremo funzione informativa e tre funzioni procedurali strutturali dirette al funzionamento dell'entità.

Partiamo, infatti, da un principio teleologico, secondo il quale la finalità dell'ufficio è quella di costituire un'attività economica con scopo di lucro ed individueremo tre funzioni fondamentali: (basi procedurali) lo sviluppo (acquisizione di affari) lo svolgimento dell'attività e la funzione economica (concretizzare l'attività con il riscontro economico). Possiamo, pertanto, riassumere le funzioni dell'ufficio in cinque procedure fondamentali (pentasistema) che sono definiti **procedimenti critici** in quanto sono posti alla base del funzionamento dell'ufficio.

- 1) **Strategie di sviluppo e mercato**
- 2) **Esecuzione dell'attività**
- 3) **Profili economici, che costituiscono i procedimenti strutturali**
- 4) **Funzione delle informazioni e sistemi**
- 5) **Procedimenti operativi, che costituiscono materia e forma dell'intero complesso.**

E' necessario stabilire subito che un ufficio, come tutte le attività umane (in realtà come tutte le attività degli esseri viventi), non segue matematiche lineari secondo procedure prevedibili e pianificabili, ma segue matematiche non lineari, difficilmente inquadrabili secondo schemi predeterminati; le diverse cause e concause dei fenomeni, a diversi livelli, si intersecano e interagiscono sulla base di anelli di retroazione, autoalimentanti e autoregolamentanti, che danno luogo ad un complesso difficilmente pianificabile a priori.

Ad esempio, se fosse pianificabile la strategia di sviluppo secondo schemi predeterminati, sarebbe facile per tutti raggiungere il successo mentre, di fatto, le sorti di un ufficio sono determinate da molteplici concause, molte volte occasionali, che interagiscono e si autocondizionano secondo schemi non preventivabili.

Invero, l'unica funzione, in qualche modo, riducibile a schemi, è l'esecuzione dell'attività; questo in quanto esiste una logica imposta da provvedimenti legislativi (logica deontica), che stabiliscono l'istruzione di procedimenti e sotto-procedimenti diretti alla

buona gestione dell'attività. La legge, infatti, prevede dei compiti che vanno svolti con diligenza e questo impone una serie di regole che rendano diligente e lineare la gestione con la doppia finalità di ottenere un risultato economico e di assicurare all'utente un servizio adeguato.

Questo studio ha ad oggetto il procedimento critico di esecuzione dell'attività ed i sottoprocedimenti in esso contenuti.

L'ESECUZIONE DELL'ATTIVITA'

I PROCEDIMENTI

Ogni attività si snoda in procedimenti linearmente collegati e, a loro volta, composti da sottoprocedimenti.

Ogni procedimento o sotto-procedimento, è diviso in tre parti:

- 1) **Fase introduttiva;**
- 2) **Istruttoria;**
- 3) **Decisione.**

La **fase introduttiva** può essere attivata da un fatto esterno o da un input interno; ad esempio, un fatto esterno è una comunicazione, da parte di un condomino di un sinistro, che attiva la procedura assicurativa, mentre un input interno può essere costituito dalla scadenza di un termine, ad esempio, finisce la gestione e si inizia la procedura di redazione del rendiconto. La fase introduttiva costituisce la fase prodromica di tutta la procedura e si determinano gli atti ed, eventualmente, la strategia da seguire.

L'**istruttoria** è la fase nella quale vengono raccolte le informazioni ed espletate le attività per pervenire alla definizione della procedura attraverso la decisione. L'istruttoria è un punto nevralgico e condiziona tutta la procedura.

In realtà, possiamo trovarci di fronte ad un'istruttoria "propria" dove le informazioni sono acquisite al fine di decidere la linea stessa da seguire secondo un procedimento "abduktivo", nel la quale, sulla base dell'esperienza e dell'opportunità, si giunge ad una decisione; questa istruttoria segue matematiche non lineari e la bontà del risultato dipende molto dall'esperienza e dall'intelligenza del professionista. Ad esempio, se si verifica una perdita e non è prontamente determinabile la sua origine, il professionista dovrà acquisire da tecnici le dovute informazioni e decidere sulla base di sue valutazioni, dettate dal buon senso, dall'intelligenza e dall'esperienza, mentre qualora si verifichi un sinistro di pronta determinazione, potrà eseguire un'istruttoria "impropria" o deduttiva, attuata secondo una matematica lineare e secondo regole prestabilite.

La sanzione stessa per violazione di doveri professionali, può dare luogo a colpa per imperizia, nel caso di istruttoria propria e di colpa per negligenza, in caso di istruttoria impropria.

La **decisione** costituisce l'atto definitivo e si esplica nell'applicazione delle risultanze istruttorie alla risoluzione del problema.

Alla fine, ogni procedimento viene collegato al successivo.

Come anticipato, tutta l'attività si snoda in procedimenti e sotto-procedimenti in essi contenuti, a loro volta divisi nelle tre fasi.

Si può parlare, pertanto, di procedimento relativo all'ufficio, che contiene un altro

procedimento che è la funzione di esecuzione (procedimento critico) dell'attività che, a sua volta, è divisa in procedimenti singoli.

La finalità del protocollo di gestione uniforme è quella di individuare procedimenti tipici, tali da rendere lineare l'attività e renderla controllabile da parte dei beneficiari.

IL CONDOMINIO QUALE PROCEDIMENTO BASE E I SOTTO-PROCEDIMENTI

All'interno della funzione di esecuzione dell'attività, **il singolo condominio** assume la titolarità di procedimento base, al quale va attribuito un numero identificativo, al fine di posizionarlo all'interno dell'attività e va allocato in una data posizione nello spazio (faldone, contenitore, mobile).

Il procedimento inizia con l'acquisizione del condominio (notizia del verbale di nomina) mentre l'istruttoria si articola in tutte le attività necessarie e si definisce con il rilascio (revoca o dimissioni definitive).

All'interno del procedimento, corrispondenti a fascicoli contenuti nel faldone, sono inserite tutte le procedure inerenti alla gestione del caseggiato, che devono essere ritenute sotto-procedimenti di primo livello e repertorate secondo un indice che le ordina con un numero cardinale: ad esempio, documentazione fiscale, energia, assicurazione, contabilità ecc.. All'interno dei fascicoli relativi ai sotto-procedimenti di primo livello, ci sono i sotto-procedimenti di secondo livello; per fare un esempio, nel fascicolo dell'assicurazione è contenuta, oltre alla polizza, la documentazione relativa ai sinistri occorsi nel caseggiato.

Ogni sotto-procedimento di primo livello si snoda attraverso un suo inizio, un istruttoria, solitamente deduttiva e si concluderà con la definizione o con la cessazione della carica da parte dell'amministratore.

Normalmente, come si anticipava, le istruttorie sono improprie; ad esempio, la contabilità, quale sotto-procedimento di primo livello, si risolve nell'annotazione e registrazione delle singole partite, per concludersi con la rendicontazione finale, ma può essere che vi sia una bolletta da contestarsi, per cui si aprirà un sotto-procedimento di secondo livello, magari all'interno del sotto-procedimento di primo livello relativo all'acqua potabile" che dovrà essere gestito secondo criteri dettati dall'esperienza, a seguito di raccolta di informazioni ulteriori (ad esempio, a seguito di interventi per verificare se esiste una perdita).

La linearità e l'efficacia della gestione sta nella mancanza di interruzione all'interno di ogni procedimento e sotto-procedimento, nel senso che non deve esservi soluzione di continuità e che ad ogni atto, espletato all'interno di ogni procedimento, deve già seguire la previsione dell'atto successivo.

Ogni singolo procedimento o sotto-procedimento deve rispondere allo schema che segue:
PROCEDIMENTO >>>>>>FASE (introduttiva, istruttoria, decisionale) >>>>>>ATTI (collegati senza soluzione di continuità); il procedimento è costituito da fasi, che si articolano in atti (molto spesso, a loro volta, vengono a costituire sotto-procedimenti di livello inferiore).

Il controllo

Nella professione di amministratore è molto facile che la gestione lineare dei procedimenti, secondo la sequenza di atti senza soluzione di continuità, possa interrompersi per fatti non dipendenti dalla volontà del professionista; ad esempio, si incarica un artigiano affinché intervenga per riparare un guasto, ma lo stesso non adempie; la responsabilità, in questi frangenti, ricade anche sull'amministratore. Per questi motivi, qualora lo sviluppo lineare di un procedimento dipenda da un atto di terze persone (professionisti, artigiani, liquidatori ecc.) è sempre necessario fissare un termine ed annotarlo, disponendo già l'attività da esperirsi in caso di inerzia (sollecito, sostituzione ecc.), in modo tale da evitare l'interruzione della procedura.

Quello dei sistemi di controllo deve definirsi un vero e proprio sistema di feed-back autoregolante, che imprime la corretta gestione in caso di inadempimenti.

E' chiaro che **i controlli vadano effettuati sempre, qualora l'atto sia demandato ad un terzo e qualora l'intervento del terzo sia condizionante sul lineare svolgimento dell'attività**, ma i sistemi di controllo devono venire altresì attuati in tutti i casi di procedimenti sottoposti a termini o in quelli in cui la mancata esecuzione dell'adempimento può dare luogo a conseguenze di una certa gravità, anche qualora l'attività non sia demandata ad un terzo.

I sistemi di controllo, pertanto, entrano nel traffico gestorio quali procedure trasversali. Ad esempio, può essere introdotta una procedura di controllo ordinaria sul buon esito della spedizione delle convocazioni assembleari, alla fine della giornata, ad esempio viene verificato che tutta l'attività sia stata eseguita e che sia stato fissato, per ogni atto, quello successivo, e il suddetto controllo dovrebbe figurare come atto quotidiano annotato in agenda alla fine degli altri, onde iniziare l'attività del giorno successivo con la pianificazione delle successive attività.

LE FASI PRELIMINARI (FASE INTRODUTTIVA) DELLA GESTIONE DEL CONDOMINIO

Il passaggio delle consegne

L'atto determinante per l'acquisizione di un condominio è la ricezione della notizia che un'assemblea ha proceduto alla nomina (o che questa è avvenuta a seguito di un decreto del Tribunale, che viene notificato).

Questo è l'atto introduttivo che segna l'inizio della procedura preliminare di acquisizione.

La procedura di acquisizione non è un procedimento sempre lineare atteso che, in molti casi, l'amministratore uscente può esercitare delle resistenze e, pertanto, l'istruttoria deve seguire le regole dell'esperienza e, quindi, un procedimento non deduttivo e non pianificabile a priori.

In primo luogo va aperto il fascicolo 0 (zero) e fascicolo generale, dove vengono custoditi tutti i documenti iniziali, che possono essere costituiti dal verbale di nomina, dalla comunicazione di nomina o anche solo da numeri telefonici e recapiti dei contatti necessari.

In ogni caso, l'acquisizione del verbale è fondamentale in quanto solo con questo è possibile iniziare validamente la gestione e, soprattutto, prendere possesso della cassa costituita dal conto corrente condominiale.

Se si procede secondo un processo lineare, ovvero quando non sussistono particolari resistenze alla consegna della documentazione, è l'amministratore entrante che si deve recare dall'amministratore uscente in quanto quest'ultimo è obbligato alla consegna, e la consegna di beni mobili (come è la documentazione) deve avvenire nel luogo ove i beni stessi sono custoditi, secondo le disposizioni del Codice Civile.

Di norma, il passaggio di consegne è costituito dalla consegna di documentazione condominiale, della quale è redatto un verbale e dalla consegna della situazione contabile riportata su un documento.

All'atto della ricezione, l'amministratore, se non si tratta di oggetti ben specificati e, soprattutto per quanto concerne il documento contabile, deve sempre sottoscrivere ponendo la condizione, sopra la firma "con riserva di verifica"; non che la sua accettazione possa validamente vincolare i condomini, ma la firma incondizionata può sempre legittimare un decreto ingiuntivo, qualora l'amministratore uscente vanti un credito evidenziato dal documento contabile.

Il documento contabile, solitamente, è costituito dalle risultanze della chiusura dell'ultimo rendiconto approvato, con l'aggiunta degli incassi successivamente acquisiti e le spese nel frattempo erogate e con la sottrazione del "fondo sul conto corrente"; in presenza di contabilità strutturate secondo il principio di competenza è impossibile valutare la bontà delle conclusioni contabili, per cui la riserva è sempre dovuta.

L'esame preliminare e le attività iniziali

Non appena venuto in possesso della documentazione, l'amministratore deve procedere a dividerla per sottoprocedimenti: normalmente, conto corrente, documentazione fiscale, riscaldamento, energia, acqua, assicurazione, piccola manutenzione, contabilità, ascensore, assemblee e, naturalmente, il fascicolo 0, che viene denominato "generale" e, normalmente, contiene la nuova "anagrafe". Delle diverse procedure numerate si deve redigere un repertorio o indice.

Subito dopo si passa alla gestione dei diversi sotto procedimenti; normalmente si procede come segue:

-conto corrente ----- si procede alla voltura del conto
-documentazione fiscale-----si procede alla variazione dell'intestazione del codice fiscale
-utenze ed esercenti-----si comunica a tutti la variazione di rappresentante e domicilio.

Esistono, però, delle procedure, che alcuni amministratori denominano "evidenze", che non possono essere gestite in maniera lineare; ad esempio se sono in corso accertamenti tecnici complessi; in questo caso l'amministratore acquisirà tutte le informazioni, anche tramite relazioni dei professionisti interessati, quindi dovrà, egli stesso, redigere una relazione, dove tratterà già la linea da seguire e, di conseguenza, procederà

all'esecuzione, lasciando, ogni volta, traccia scritta delle attività eseguite, in modo da poterle sempre giustificare, anche a distanza di tempo.

Una volta esaurita tutta la documentazione ed iniziata la gestione dei singoli procedimenti può dirsi cessata la fase introduttiva relativa alla gestione del condominio.

LA GESTIONE DELLE SINGOLE PROCEDURE

La contabilità ordinaria

Pur rappresentando una procedura autonoma, la contabilità ordinaria rappresenta altresì una procedura trasversale che interagisce con tutte le altre; ciò è vero in quanto, sebbene esistano posizioni specifiche per energia, acqua, ascensore ecc., di fatto, ad ogni procedura sono legati sempre dei costi idonei ad influire sulla rendicontazione, che è uno degli atti fondamentali dell'amministratore. L'estrapolazione di una procedura autonoma di contabilità è opportuna per due motivi; il primo per comodità operativa; è, infatti, scomodo aprire ogni volta che arrivi una fattura il fascicolo di ogni singola procedura, il secondo in quanto la gestione diventa più ordinata atteso che vengono numerate in un solo raccoglitore tutte le pezze giustificative della gestione annuale.

Le fatture e le richieste di pagamento che pervengono all'ufficio devono seguire un iter lineare del tipo: ricezione-registrazione-pagamento-registrazione pagamento-pagamento eventuale rit. acconto-registrazione rit. acconto-fino all'inserimento a rendiconto.

La procedura deve essere implementata nell'attività dell'ufficio attraverso dotazioni logistiche e spazi temporali fissi dedicati; per dotazioni logistiche si intende che, all'interno dell'ufficio deve esistere uno spazio apposito (cassetta per documenti) dedicata alle fatture da registrare, una per quelle da pagare (divise per fascette per ogni condominio) un raccoglitore per quelle pagate, posizionate secondo il numero cronologico; per spazio fisso dedicato si intende un periodo prestabilito della settimana (annotato in agenda), ad esempio, il lunedì alle 15.00, che viene dedicato ad una particolare attività (registrazione fatture, pagamento fatture, pagamento ritenute ecc.).

Capita spesso che una fattura non possa essere pagata per indisponibilità di fondi; in questo caso è necessario aprire un sotto-procedimento non lineare che dipenderà dalla gravità della situazione; in molti casi, infatti, sarà sufficiente rinviare l'incombenza allo spazio dedicato successivo ma, in alcuni casi, sarà necessario istruire un processo più complesso per reperire i fondi, magari con la convocazione di un'assemblea straordinaria.

E' bene inserire nella contabilità ordinaria anche copia delle fatture e dei pagamenti straordinari, nonostante la loro gestione esuli dall'ordinaria, ma ciò solo allo scopo di riscontrare tutti i pagamenti eseguiti nell'anno.

Gli incassi

Molto più semplice è la gestione degli incassi; conviene lasciare uno spazio dedicato per la loro registrazione e uno spazio dedicato al controllo ed agli eventuali solleciti.

Originariamente gli incassi erano registrati su schede nominali, ora sono gestiti solo più attraverso software applicativo o tramite foglio di calcolo debitamente impostato.

Anche la procedura relativa agli incassi termina nel consuntivo ed è, pertanto, strettamente legata alla contabilità spese.

Conto corrente

Il conto corrente bancario rappresenta la cassa del condominio ed il rendiconto bancario è il rendiconto "reale", in quanto appaiono, oggettivamente evidenziate, tutte le movimentazioni.

La documentazione del conto corrente è contenuta nel relativo fascicolo ed è composta, sia dal contratto bancario, che dai rendiconti periodici; anche i libretti degli assegni appartengono al procedimento relativo al conto corrente bancario.

La procedura relativa al conto corrente è accessoria sia alla contabilità che agli incassi, ed i rendiconti sono necessari per riscontrare il rendiconto finale e controllarne l'esattezza attraverso l'equazione.

Assemblee

Le assemblee sono scritte, in originale, nel libro verbali, ma la gestione delle assemblee costituisce una procedura dell'ufficio con relativo fascicolo.

Ogni fascicolo contiene, all'interno, i fascicoletti delle singole assemblee.

Ogni fascicoletto contiene:

- 1) Scheda sintetica;
- 2) Originale avviso di convocazione;
- 3) Eventuali allegati (rendiconto, riparti ecc.)
- 4) Prova della comunicazione dell'avviso (ricevute racc. pec, o ricevute fax);
- 5) copia del verbale di assemblea, con le relative deleghe;
- 6) Eventuali allegati
- 7) Prova della comunicazione del verbale.
- 8) Eventuali atti di esecuzione.

Scheda sintetica

La scheda sintetica rappresenta un mezzo per l'impostazione dell'attività di convocazione, gestione ed esecuzione delle assemblee.

La sua funzione è quella di:

- 1) Consentire la gestione corretta e lineare dell'assemblea
- 2) Consentire il collegamento tra le varie attività dell'ufficio con quelle dell'assemblea
- 3) Impostare l'esecuzione della delibera

Rapporto interno assemblea condominiale:

Procedimento:	N.
Tipologia di convocazione:	Data fissata per la seconda convocazione:

Fase introduttiva

Data di redazione dell'avviso di convocazione:	Data adempimenti spedizione
Annotazioni:	

Svolgimento

Rilevazioni:

Adempimenti successivi

Data adempimenti comunicazione:	Data Comunicazione e mezzo:
Eventuale costo locali:	Data inizio esecuzione:
Attività di esecuzione:	

Non solo, infatti, la scheda serve ad annotare l'attività svolta onde verificare immediatamente quella successiva, ma serve anche a coordinare l'attività dell'ufficio con quella dell'assemblea; ad esempio, un condomino chiede che un certo argomento venga inserito alla successiva assemblea; per non rischiare di dimenticare l'incombenza, la si annota già nello spazio "annotazioni" della fase introduttiva di una scheda, allegando la richiesta, in modo da concentrare i diversi argomenti nelle diverse riunioni; si predispose già, pertanto, una nuova scheda (anche senza individuare subito la data dell'assemblea) onde evitare di perdere per strada gli argomenti che dovranno essere, in una riunione non ancora individuata, trattati.

ESECUZIONE

Costituendo, l'esecuzione delle delibere assembleari, una delle più importanti incombenze dell'amministratore, la predisposizione di un sistema lineare che non ammetta soluzioni di continuità nella gestione è indispensabile.

Nello spazio dedicato all'esecuzione dovranno essere annotati tutti i punti del verbale di assemblea suscettibili di essere eseguiti dall'amministratore.

Successivamente, si distingue ciò che potrà essere eseguito in un singolo atto (ad esempio, scrivere una lettera) da quello che, invece, deve essere gestito tramite una procedura (ad esempio l'esecuzione di lavori di piccola manutenzione).

Nel primo caso ci si limita ad annotare il provvedimento adottato (ad esempio redatta lettera e spedita il....) e la lettera andrà allegata agli atti del fascicoletto dell'assemblea; nell'altro caso si dovrà annotare essere stato aperto un procedimento di piccola manutenzione, con la compilazione dell'apposita scheda (annotando, nella scheda, ...aperto sottoprocedimento in).

Una volta definita l'esecuzione e verbalizzata la conclusione, mediante l'esecuzione delle incombenze immediate e delle aperture delle nuove procedure, il fascicoletto viene chiuso ed inserito nel fascicolo delle assemblee.

Piccola manutenzione

La gestione della piccola manutenzione costituisce un procedimento importante in virtù della frequenza nella quale si verificano guasti che necessitino di interventi (il classico tubo che si rompe ecc.).

La procedura non solo va gestita con la dovuta urgenza, ma va gestita anche in maniera diligente, in modo tale da evitare contestazioni, magari successive mesi dall'evento quando, pertanto, non ci si ricorda il perché si è adottata una certa decisione.

Anche in questo caso vi è un fascicolo che si compone di singoli fascicoletti, contraddistinti da una scheda riassuntiva dell'attività espletata.

Studio.....

Procedimento:		Sub procedimento: Piccola manutenzione	
Data della notizia: ore:		Soggetto denunciante: qualità: interno:	
Fatti denunciati:			
Data conferimento incarico:		Incaricato: Qualifica:	
Dichiarazioni dell'incaricato:			
Data notizia interessato: Ora:		Mezzo della comunicazione:	
Attività istruttorie ed altri rilevamenti:			
Importo richiesto:		Fattura n.: Data fattura:	
Provvedimento ufficio:		Data pagamento se avvenuto: Importo:	
Descrizione dei lavori eseguiti:			
Motivazione del provvedimento dell'ufficio:			

Nella parte “introduttiva” della scheda vengono annotati: condominio interessato (procedimento), il soggetto che denuncia il fatto, la sua qualità (può essere anche un'assemblea), il tipo di problema, la persona incaricata e la sua qualifica, quando interverrà e la comunicazione all'interessato (condomino danneggiato ecc.) di chi si è incaricato e di quando interverrà.

Nella parte “istruttoria” sono inserite tutte le comunicazioni ed informazioni ricevute: informazioni dell'artigiano su cosa abbia trovato, deposito fotografie ecc..Queste notizie possono avere valenza meramente informativa, ovvero possono dare atto ad una endo-istruttoria abduktiva, se si presentano particolari problemi con la necessità di nomina di tecnici, acquisizione di pareri, accessi in loco e compilazione verbali.

Nella parte “provvedimentale” deve venire annotata la cifra richiesta dall'artigiano, la fattura e deve essere annotata l'attività eseguita, annotazione che dovrebbe essere sottoscritta dall'artigiano, salvo rinvio “a quanto contenuto in fattura” se questa è dettagliata sulle opere svolte.

Una volta accertata l'attività svolta dall'incaricato, si deve valutare la congruità del prezzo in relazione a quanto richiesto, ovvero se procedere al pagamento e meno e, in ogni caso, si dovrà motivare per quale motivo si è ritenuto di pagare o meno. Ad esempio, si può riportare: “prezzo ritenuto congruo per quel tipo ordinario di intervento” o “prezzo ritenuto congruo in relazione alla complessità dovuta a” o “prezzo non ritenuto congruo per.....” o “lavori contestati e non eseguiti a regola d'arte per.....” per cui si denunciano i vizi all'incaricato affinché li elimini e si ritorna alla fase istruttoria, magari con endoprocedimento con autonoma verbalizzazione e, in caso di mancato intervento risolutivo, decisione circa l'inserimento della questione in una scheda di prossima assemblea.

E' chiaro che, qualora venga contestato, dopo mesi, da un condomino, il pagamento o il mancato pagamento di una fattura un conto è farfugliare qualcosa, senza ricordare nulla, un conto è tirare fuori il fascicoletto con tanto di documentazione e motivazione di quanto si è eseguito.

Una volta definita la procedura tutta la documentazione, fotografie, preventivi, fatture (copie, qualora vengano pagate in quanto l'originale va in contabilità) viene pinzata all'interno del fascicoletto e, questo, inserito nel fascicolo di piccola manutenzione.

Assicurazione

La procedura assicurazione, all'interno del faldone del condominio, è costituita da un fascicoletto, nel quale sono contenuti:

- 1)** Contratto assicurativo (i singoli pagamenti vanno in contabilità)
- 2)** fascicoletti dei singoli sinistri.

E' subito da precisare che il contratto di assicurazione “globale fabbricato” è una fattispecie complessa. Intanto si tratta, principalmente, di un'assicurazione a copertura della responsabilità civile (anche se sono previste clausole indennitarie a conservazione delle parti comuni, quali incendio, atti vandalici ecc.) anche se garantisce non solo i

patrimoni dei condomini per danni provocati da parti comuni a terzi o altri condomini, ma garantisce anche i patrimoni dei singoli condomini per danni provocati da parte in proprietà esclusiva (tubi privati, balconi ecc.).

Tale complessità si riflette sulla funzione dell'amministratore il quale, nel momento in cui sottoscrive la polizza, *sottoscrive sia per conto del condominio che dei singoli condomini per i danni cagionati da parti private* e, pertanto, dovrà prestare attenzione ad accettare indennizzi assicurativi senza essersi assicurata l'accettazione degli interessati.

Esistono, inoltre, clausole di “salvataggio” quale l'indennità di “ricerca guasti”, dove l'assicurazione si impegna ad indennizzare gli interventi urgenti per limitare la causa del danno (salvataggio) al fine di evitare che il danno si aggravi ulteriormente; in questi casi è necessario tenere conto che l'assicurazione paga solo la “rottura ed il ripristino” e non anche la sostituzione del pezzo.

I singoli sinistri

Qualora un condomino o terzi informino della presenza di danni, normalmente, in occasione dell'apertura di una procedura di “piccola manutenzione”, entro tre giorni è necessario denunciare il sinistro e compilare la scheda.

Studio

Procedimento:		Sub procedimento: Assicurazione	
Data della notizia del sinistro: ore:		Soggetto denunciante: qualità: interno:	
Fatti denunciati:			
Data denuncia del sinistro:		Perito incaricato: Compagnia:	
Data dell'accesso:			
Data notizia interessato: Ora:		Mezzo della comunicazione:	
Attività istruttorie ed altri rilevamenti:			
Importo Offerto:		Imputazione:	
Provvedimento ufficio:		Data pagamento se avvenuto: Importo:	
Importi e tipologia dei danni richiesti e delle spese sostenute per la ricerca:			
Motivazione del provvedimento dell'ufficio:			

La denuncia di sinistro è costituita dalla notizia, diretta al proprio assicuratore, del verificarsi dell'evento dannoso, con richiesta contestuale di attivazione della garanzia.

Successivamente, nel corso della fase introduttiva, si appunteranno gli elementi necessari alla gestione del sinistro, quali la compagnia, il perito, la data di accesso e di comunicazione all'interessato (anche se, normalmente, una volta inseriti i recapiti del danneggiato e dell'artigiano diretto all'eliminazione della causa, il perito provvede autonomamente ad avvertire tutti gli interessati).

Nel corso dell'istruttoria è necessario appuntare tutte le notizie utili pervenute dagli incaricati: causa del danno, eventuali difficoltà ecc.

Nel corso della fase di definizione, andranno gestiti gli esiti del procedimento. Questa è la fase più delicata del sinistro, nella quale è facile incorrere in responsabilità. Nessun problema se la compagnia decide di non liquidare; in questo caso si appunta, nello spazio *importo offerto*, il termine *nessuno* e, nello spazio *imputazione* il motivo della mancata copertura. Nello spazio *provvedimento ufficio* si annoterà o *si archivia* se le conclusioni della compagnia, magari sentito un legale, appaiono fondate, ovvero *si sottopone la questione all'assemblea* qualora la risposta non sia soddisfacente (con immediata annotazione della scheda della successiva assemblea).

Nella *motivazione dei provvedimenti dell'ufficio* si annoteranno i motivi per i quali si ritiene di decidere, magari allegando il parere sommario del legale (normalmente una e mail).

Qualora, al contrario, vengano offerte somme non soddisfattive la questione si complica.

E' da rilevare che, normalmente, in presenza di un danno indennizzabile, la compagnia liquida una somma a titolo di copertura della responsabilità civile nei confronti del condomino o del terzo danneggiato ed una somma a copertura delle spese di *ricerca guasto* al fine di consentire un pronto intervento al condominio che scongiuri maggiori danni indennizzabili.

Mentre per quanto concerne l'offerta relativa alla ricerca guasto l'amministratore ha una certa discrezionalità nell'accettazione (accettando, magari, se la somma si avvicina molto a quanto il condominio ha sostenuto) per quanto concerne la spese a copertura danni l'amministratore, prima di accettare, dovrà farsi sottoscrivere una *rinuncia a maggiori richieste* da parte del danneggiato.

Una volta pervenuta, pertanto, la liquidazione, si annoterà l'importo offerto nell'apposito spazio mentre in quello relativo all'imputazione, si distinguerà tra l'offerta a titolo di ricerca guasto e quella a favore dei diversi danneggiati.

A quel punto si annoterà, nell'apposito spazio, gli importi richiesti dai danneggiati e le spese già sostenute dal condominio onde valutare il provvedimento da assumere che sarà di archiviazione, in caso di accettazione di tutte le offerte o di accordo, ovvero sarà di sospensione in caso di mancata accettazione.

E' da rilevare che, mentre la copertura per i danni a terzi si prescrive in un anno da quando si è definito il giudizio di richiesta danni al condominio da parte del danneggiato, quella a copertura della ricerca danno si prescrive in un anno dal fatto per cui, **in caso di sospensione, va annotato di procedere, entro ogni anno, a costituire in mora l'assicurazione.**

E' molto importante tenere in considerazione che la globale fabbricati copre anche i danni cagionati dai beni privati, per cui l'amministratore, in questi casi, dovrà essere particolarmente attento ad assicurarsi i consensi per ogni accettazione di liquidazione.

LAVORI STRAORDINARI

La procedura relativa ai lavori straordinari molte volte non può essere eseguita in maniera lineare, sia per il fatto che siano necessarie diverse assemblee per il perfezionamento, sia in relazione al fatto che, troppe volte, troppi addetti ai lavori non facciano il loro dovere e si creino, pertanto, ritardi e incomprensioni che, nel migliore dei casi, impongono una durata non prevista dei lavori; il problema è che tutte queste conseguenze ricadono sull'amministratore che, di fatto, è il regista di tutte le operazioni ed è quello che ci guadagna meno, nella generalità dei casi.

Al fine di una pianificazione della procedura possiamo individuare i tre stadi, quali macro fasi:

- 1) fase introduttiva: notizia, approvazione delle opere, approvazione del capitolato, approvazione dei preventivi e dei tecnici, sottoscrizione del contratto;
- 2) fase istruttoria: esecuzione delle opere, pagamenti;
- 3) fase definitiva: collaudo, approvazione rendicontazione lavori, pagamento dei saldi.

FASE INTRODUTTIVA

La fase introduttiva può essere instaurata, ad esempio, da un parere, da una presa di posizione dell'assemblea stessa o, in qualche caso, da un'ingiunzione dell'Autorità.

A questo punto la questione deve venire portata in assemblea per un primo approccio; si sconsiglia di incaricare un tecnico per il capitolato prima dell'autorizzazione dell'assemblea atteso che la giurisprudenza disconosce all'amministratore il potere di nominare professionisti in ipotesi di lavori straordinari per cui, alla prima assemblea, o i lavori rivestono una minima complessità e possono essere appaltati senza capitolato, per cui si dovrà richiedere ai condomini di portare già i preventivi di imprese, o si deciderà sulla redazione di un capitolato, nominando già, possibilmente, il direttore lavori e sicurezza.

Una volta redatto il capitolato, dovrà essere convocata un'altra assemblea per la scelta dell'impresa e del prezzo, sulla base del preventivo redatto sul capitolato; una volta nominata l'impresa ed il tecnico e stabilita sia la rateizzazione nei confronti dell'impresa, che della rateizzazione nei confronti del condominio e con la previsione del fondo spese.

Prima di procedere alla sottoscrizione del contratto, peraltro, è necessario richiedere al tecnico incaricato, una relazione scritta su:

- 1) Eventuali lavori che dovessero essere ritenuti necessari e non contemplati in capitolato e loro costo;
- 2) Eventuali costi accessori (autorizzazioni amministrative ecc.);
- 3) Eventuali problemi operativi e di sicurezza.

Nonché un dettagliato piano di intervento del direttore dei lavori con previsione delle sue visite periodiche e delle attività che saranno concretamente eseguite.

Solo successivamente si potrà sottoscrivere il contratto.

La sottoscrizione del contratto costituisce un atto molto importante e pericoloso; vengono, infatti, sottoposti all'amministratore contratti con aumenti di opere (e di costi) sulla sola base del parere dei D.L. ovvero penali che l'amministratore non ha il potere di approvare. Il contratto, in generale, deve prevedere un prezzo "a corpo", con divieto di aumento o aumento solo con l'assenso dell'assemblea.

FASE ISTRUTTORIA

La fase istruttoria inizia con la richiesta di pagamenti ai condomini e con l'incarico conferito al tecnico; poi si articola con l'acquisizione dei fondi e del loro impiego.

In particolare, sono previste diverse tipologie di pagamenti:

- 1) a singole fasi
- 2) a S.A.L.;
- 3) a rate periodiche

Nella prima ipotesi, si stabiliscono tre tranches di pagamenti: 30% ad inizio lavori, 30% a metà opera, 30% a fine opera ed il residuo 10% ad avvenuto collaudo; questa tipologia si può prestare ad incomprensioni sia al riguardo del compimento della metà dell'opera, sia alla sua conclusione. L'amministratore, pertanto, prima di procedere al secondo pagamento, dovrà acquisire dalla D.L. documento sottoscritto dal tecnico che accerti che è stata compiuta la metà delle opere appaltate e che queste non presentino vizi, in mancanza dovrà rinviare il pagamento; ciò dovrà essere ripetuto a fine lavori per la terza rata. Il collaudo è cosa diversa, non è un atto unilaterale, ma una constatazione tra le parti che i lavori vengono riconosciuti compiuti e privi di vizi evidenti.

Nella seconda ipotesi i singoli pagamenti avvengono a seguito di emissione, da parte della D.L., dei certificati di stato avanzamento lavori; in questo caso bisognerà prestare attenzione che il documento riporti chiaramente che i lavori sono avanzati e, in via sommaria, cosa è stato fatto, e che i lavori sono immuni da vizi evidenti ed eseguiti a regola d'arte.

La terza ipotesi è più complessa; ci si accorda per pagamenti periodici (mensili o trimestrali) ma non è previsto alcun riscontro; per esimersi da responsabilità, pertanto, l'amministratore dovrà ordinare alla D.L. di fargli pervenire, trimestralmente, la relazione dei lavori eseguiti, e dei tempi di definizione, una sorta di S.A.L. che evidenzi la bontà delle opere.

Una volta terminata l'opera ed eseguito il collaudo, si procede alla fase definitiva.

FASE DI DEFINIZIONE

L'ultima fase è costituita dal "rientro" nel condominio delle operazioni avvenute in cantiere; di fatto, la parte centrale è la chiusura dei conti e l'approvazione definitiva del consuntivo e del riparto straordinario.

Fase introduttiva:

Notizia-----assemblea di approvazione lavori e/o ordine capitolato-----assemblea di approvazione preventivo e ripartizione-----contratto (previa relazione illustrativa del tecnico).

Fase istruttoria:

Invio verbali e richieste pagamenti, incarico direttore-----acquisizione fondi, erogazione pagamenti, controllo-----collaudo.,

Fase definitiva:

Redazione consuntivo e riparto definitivo-----assemblea di approvazione;
Eventuali attività accessorie di pagamenti saldo impresa e tecnici.

Capita, non insolitamente, che i lavori presentino delle incompletezze o dei vizi

che non vengano denunciate dal direttore dei lavori, o che vengano denunciate e non siano eliminate dall'appaltatore; in questi casi l'amministratore è tenuto a denunciare i fatti immediatamente all'impresa e a richiedere l'intervento e, in caso di inottemperanza, dovrà rivolgersi all'assemblea al fine di decidere quali iniziative intraprendere.

E' bene procedere a verbalizzazione libera di ogni attività svolta, distinguendo diligentemente le tre macrofasi e i sotto procedimenti in essa contenuti (assemblea del....., capitolato ecc.) ma, in ogni caso, compilare la scheda riassuntiva

IL RENDICONTO

E' ormai opinione comune ed indirizzo consolidato che il rendiconto debba essere redatto secondo il criterio di cassa, e ciò in quanto rappresenta un mezzo di controllo per i condomini per essere edotti della gestione dei fondi affidati all'amministratore. Il bilancio di competenza, invece, ha la finalità di rendere edotti i terzi della situazione patrimoniale, compresi crediti, debiti, investimenti ecc..

La nuova normativa prevede un registro di contabilità, il rendiconto vero e proprio e la situazione patrimoniale che evidenzia le pendenze.

Il sistema di cassa pura (dove vengono annotate le sole uscite e non anche le poste maturate ma non pagate), pur permettendo un controllo immediato con il conto corrente bancario, evidenzia delle lacune; ad esempio, in caso di morosità sulle rate di preventivo, che rendano impossibile pagare alcune fatture, la ripartizione del conto consuntivo priva delle fatture non pagate non permette l'addebito ai morosi, atteso che il debito del condominio viene spalmato, nel successivo preventivo, su tutti i condomini; allo stesso modo, in caso di vendita, l'acquirente si può trovare imputate utenze maturate in periodo precedente ma a rendiconto in quello successivo in quanto erogate successivamente.

Il sistema per competenza, al contrario, non dà luogo ai suddetti inconvenienti, ma rende difficile, ai condomini, controllare le gestioni, in quanto diventa, soprattutto dopo anni, complicato riscontrare il rendiconto con il conto corrente,

A seguito prevederemo alcuni modelli per ovviare ai problemi.

IL RENDICONTO

Avendo già trattato del registro di contabilità, si tratterà del rendiconto in senso stretto.

Innanzitutto è bene distinguere le ipotesi nelle quali si utilizza un foglio di calcolo da quelle in cui si utilizza un programma.

A) nel caso in cui si utilizzi un foglio di calcolo, è possibile evitare gli inconvenienti tra sistema di cassa e sistema di competenza distinguendo i due criteri ma applicandoli entrambi.

Può parlarsi, pertanto di *rendiconto di cassa integrato*.

Il rendiconto di cassa integrato deve presentare tre colonne: entrate, uscite e competenza.

Nella prima colonna andranno riportate le poste in entrata (pagamenti complessivi dei condomini-compresi incassi per spese straordinarie, indennizzi assicurativi ecc.).

Nella seconda andranno riportate tutte le spese *effettivamente erogate nell'anno*, anche qui, comprese spese straordinarie erogate nell'anno.

Nella terza colonna dovranno essere riportate solo le *spese ordinarie di competenza dell'anno, sia che siano state pagate, sia che non siano state pagate*.

La prima e la seconda colonna confluiranno nel riepilogo del rendiconto, che terminerà con l'equazione di cassa, ove si verificherà che quanto è stato incassato ed erogato corrisponde con il conto corrente bancario, secondo lo schema che segue:

Riscontro di cassa:

Rimanenza conto corrente bancario ad inizio gestione+

+incassi (totale prima colonna)-

-spese (totale seconda colonna)+-

+ - variabili (ad esempio residui contanti piccola cassa che possano influire sul risultato)
= risultato=
= saldo conto corrente bancario a fine gestione.

La terza colonna, invece, confluirà nel riparto, secondo il presente schema:

nome condomino _____ ripartizione terza colonna - versamenti = saldo.

Naturalmente, lo schema sarà sviluppato secondo le diverse tabelle e tenendo conto anche dei saldi anni precedenti.

B) Nel caso si utilizzi un programma, è da tenere presente che i programmi non ammettono la "discrasia" tra rendiconto e riparto per cui una spesa o la si mette a rendiconto, sia stata pagata o meno, o non figurerà in riparto, per cui è necessario fare una scelta tra cassa e competenza.

Si consiglia di utilizzare un sistema di competenza salvo, poi, evidenziare la situazione di cassa altrove.

Il rendiconto, pertanto, dovrà tenere conto delle spese maturate ma non erogate, onde consentirne l'imputazione temporale esatta, ma la situazione patrimoniale dovrà essere evidenziata altrove.

La situazione, pertanto, può essere evidenziata sia in sede di convocazione, dove l'avviso dovrà contenere un'illustrazione dettagliata su:

- 1) spese maturate non pagate,
- 2) motivazione
- 3) riscontro di cassa

oppure potrà essere evidenziata attraverso relazione ad inizio o a fine rendiconto. E' da rilevare che i programmi si sono già uniformati alla nuova legge, permettendo la redazione guidata della presentazione della situazione debitoria.

LA GESTIONE SPAZIO-TEMPORALE

L'AGENDA

Come è facile immaginare, la gestione lineare dell'ufficio non è così semplice come viene prospettata da questa guida. Secondo quanto fino ad ora riportato, la sensazione è che ogni procedura si snodi parallela alle altre senza intersezioni, con ogni procedura indipendente.

Invero, la gestione delle procedure rappresenta solo una fase del sistema che ruota intorno alla materia ed alla forma in quanto, nell'attività reale, tempo-spazio e procedure si influenzano per ovvi motivi.

Può capitare, pertanto che, a seguito di un accesso in un ufficio, si riuniscano attività relative a diverse procedure (ad esempio, si va alla posta e si inviano convocazioni relative ad un condominio unitamente a verbali relativi ad un altro) così come si procede all'esame di diversi sotto-procedimenti di concetto in un'unica giornata.

Normalmente, conviene che le attività ordinarie (definite, appunto, di "ordine") come pagamenti, comunicazioni, registrazioni ecc. siano raggruppate in incombenze fisse durante la settimana ed annotate su un planning, così come devono essere annotati sul

planning i procedimenti di concetto (sopralluoghi, convocazioni, rendiconti ecc...).

Logicamente, quando viene trasmessa una fattura non si procede alla registrazione, al controllo e al controllo di capienza ed al pagamento solo di quella, ma si deposita in un contenitore e, nel momento stabilito, si registra insieme alle altre, dopo di che si deposita in altro contenitore insieme ad altre per il pagamento.

In pratica, ogni atto di ogni procedimento deve essere annotato sull'agenda e, una volta eseguito, deve venire annotato e verbalizzato e deciso l'atto successive e questo annotato sull'agenda.

Ad esempio, in caso di convocazione di assemblea, una volta redatto il rendiconto, si procederà ad annotare sull'agenda, per una data, la redazione dell'avviso di convocazione; una volta giunto il giorno prefissato, si procederà alla redazione della convocazione, all'annotazione della formalità sul modello assemblee, e sarà fissato, in agenda, il giorno degli adempimenti di ordine di copiatura; una volta definiti gli incombeni di copiatura (anche delegati in studio o fuori) si annoterà il giorno per le formalità di invio; una volta inviate, si procederà all'annotazione sul modello e all'annotazione del giorno sull'agenda, in modo da poter partecipare; in questo caso, la linearità si ottiene alternando procedure di ordine e di concetto tramite annotazioni preventive su agenda-espletamento e annotazioni dell'attività su rapporti e annotazione successiva su agenda dell'attività successiva (che costituirà annotazione preventiva dell'attività successiva).

All'interno della giornata, pertanto, la linearità spazio-temporale, si otterrà mediante:

Agenda-----esecuzione attività e verbalizzazione-----previsione attività successiva-----annotazione su agenda, e così di seguito, mediante scambio continuo di informazioni tra singole procedure e planning.

INFORMAZIONI IN ENTRATA E ATTIVITA' FUORI UFFICIO

Ogni informazione, anche non documentale (si pensi, ad esempio, ad una telefonata) deve essere annotata e gestita onde collocarla all'interno del traffico informativo e di sistema.

Una lettera, una telefonata, un fax ecc. dovranno essere collocate all'interno di una procedura già esistente o costituire l'atto di introduttivo di una nuova.

Anche qualora la notizia non sia idonea a creare conseguenze, la decisione sul punto dovrà formare oggetto di un giudizio motivato.

Per quanto concerne l'attività fuori ufficio, il professionista dovrà portare con sé appositi moduli onde riportare quanto avvenuto e, una volta giunto in ufficio, dovrà provvedere alla gestione ed alla collocazione.

VERBALIZZAZIONI

Per ripetere quanto sopra esposto, ogni attività eseguita va tracciata mediante verbalizzazione. In relazione alla verbalizzazione, possiamo avere supporti a schema vincolato (attività lineare) per i quali abbiamo già riportato gli schemi, in relazione alle assemblee, alla piccola manutenzione, ai sinistri assicurativi ed all'attività fuori ufficio ovvero supporti a schema libero, per le attività non lineari e per i lavori straordinari.

La verbalizzazione libera si può eseguire su fogli protocolli senza margine, intestati come segue:

“STUDIO AMMINISTRAZIONI.....

Verbale di attività nel procedimento N. XX, Cond. Via

Sub-procedimento n.: Lavori straordinari

A-Fase introduttiva-

Verbalizzazione.....

B- Fase istruttoria

Verbalizzazione.....”

Attività e trasparenza

Con il concetto di *trasparenza* si intende l'attività volta a fare conoscere agli amministrati non solo le attività espletate, ma anche le motivazioni che hanno portato ad una determinata attività.

Da ciò consegue che ogni decisione idonea a coinvolgere l'interesse di un amministrato o di un terzo, va non solo tempestivamente comunicata, ma altresì motivata. Al termine, pertanto, di ogni sotto-procedimento di concetto avente rilevanza nei confronti di terzi o condomini, l'atto finale va sempre comunicato e motivato, così come va motivato un rifiuto.

Ad esempio, un condomino chiede la convocazione di un'assemblea straordinaria; l'amministratore ha discrezionalità se convocare o meno; discrezionalità, peraltro, non significa arbitrio, per cui, in ogni caso, dovrà essere comunicato e motivato il rifiuto.

Non solo, la stessa convocazione di assemblea dovrebbe evitare di essere redatta su foglietti prestampati, ma dovrebbe riportare la motivazione come nello schema che segue:

- 1) **premesse di fatto.** Nelle premesse di fatto si espongono i fatti, mettendoli in relazione causale con la predisposizione del punto all'ordine del giorno.
- 2) **convocazione.** Nella convocazione è riportato l'invito a presentarsi a in un certo luogo alla data ed ora stabiliti per discutere e deliberare sui punti all'ordine del giorno.
- 3) **ordine del giorno.** L'ordine del giorno riporta gli argomenti sottoposti all'assemblea, in relazione a quanto già illustrato al numero 1.
- 4) **Documentazione.** Andrà elencata la documentazione allegata (rendiconto e riparto ecc.)
- 5) **Data e firma.**
- 6) **Procura.** Che altro non è che lo schema di delega.

Più la parte illustrativa sarà chiara e dettagliata, più sarà semplice la discussione e si

eviteranno le solite lungaggini relative ai chiarimenti.

Per quanto concerne le altre comunicazioni formali (quelle informali possono essere spedite mediante posta elettronica senza supporto formale dato dalla scansione di carta intestata) il supporto (carta intestata) deve seguire il presente schema:

prima della parte espositiva e dopo l'intestazione dell'ufficio ed i destinatari, vanno riportati i dati identificativi della procedura:

Procedimento: Cond. Via xxxxxxx yy **n. xy**

Sub-procedimento: lavori straordinari (denominazione del sottofascicolo di primo grado)
n. yx

Oggetto: la tipologia di comunicazione (comunicazione, intimazione, risposta alla Vostra ecc.).

In questo modo, oltre che mantenere sempre l'ordine nell'ufficio, riponendo la comunicazione nel giusto fascicolo, si darà l'impressione all'esterno di efficienza, evidenziando altresì la trasparenza circa le procedure che sono sempre conoscibili da parte di amministrati e terzi.