

Cari Colleghi,

in occasione della discussione sull'approvazione del bilancio ci permettiamo di svolgere alcune brevi considerazioni sul documento in approvazione.

Quello che ci è stato sottoposto, come ricordato nella relazione, è un documento di carattere prettamente finanziario utile a far comprendere a consiglieri ed iscritti le entrate e le uscite del nostro Ordine.

La discussione che ne nascerà servirà per controllare l'utilità e la congruità delle varie voci.

Abbiamo pensato, però, che il bilancio dovrà essere negli anni a venire soprattutto un documento programmatico delle spese e degli investimenti che un organo amministrativo, quale il Consiglio, decide di porre in essere e che il medesimo documento dovrà costituire il vero strumento con il quale un ente comunica ai propri iscritti le scelte che intende operare nel corso della gestione futura.

Aggiungiamo che ciò diventa fondamentale alla luce della nuova impostazione che questo Consiglio ha deciso con la norma etica che prevede che i consiglieri non possano restare in carica più di tre mandati.

Con questa innovazione, infatti, si è anche necessariamente deciso che la gestione amministrativa dell'ente dovrà diventare autonoma, affidata ai nostri validi collaboratori, ai quali occorrerà impartire una formazione idonea all'aumento delle responsabilità che verranno loro richieste.

Nascerà quindi un forte legame tra la struttura del bilancio e la struttura amministrativa e organizzativa.

La conseguenza è che l'obiettivo politico fondamentale sarà la formazione del personale e una riorganizzazione della struttura operativa. Il Consiglio attraverso l'azione dei suoi componenti togati dovrà passare da **Ente che garantisce servizi a Ente che programma servizi e ne controlla la qualità.**

Il conseguimento di queste finalità politiche potrà essere ottenuto solo a due precise condizioni:

- 1) un personale di alta professionalità;
- 2) un salto culturale della componente togata, che dovrà occuparsi della programmazione e delle strategie e non più della concreta gestione operativa, che dovrà essere affidata alla struttura amministrativa.

Non possiamo però bloccare l'attività del Consiglio in attesa di un cambiamento culturale di questa natura.

I progetti vanno pensati, strutturati, avviati, seguiti con continuità se si vuole che raggiungano i risultati previsti nei tempi e con le risorse assegnate.

Ed allora, pur non rinunciando alla tradizionale impostazione del bilancio, una nuova impostazione del medesimo deve essere abbozzata perché nel prossimo futuro possa nascere un nuovo modo di programmare l'attività del Consiglio.

Per dare ordine alla programmazione si potrebbe suddividere il bilancio in 4 grandi categorie:

- 1) **Un Ordine che fornisce servizi per tutti gli iscritti.**
- 2) **Un Ordine che fornisce formazione agli iscritti e ai formatori.**
- 3) **Un Ordine che innova.**
- 4) **Un Ordine che crea partecipazione e coinvolge gli iscritti.**

Sotto la prima voce “**un Ordine che fornisce servizi per tutti gli iscritti vanno inserite** tutte quelle attività che l’Ordine svolge nell’interesse dei propri iscritti :

- A) Tessere e certificati;
- B) Iscrizioni;
- C) Liquidazione parcelle ;
- D) Difese d’ufficio;
- E) Patrocinio a spese dello Stato.

Altra importante categoria programmatica è quella di “**un Ordine che fornisce formazione agli iscritti e ai formatori**”.

Questo tema è particolarmente complesso perchè dovrà costituire uno degli impegni fondamentali dell’Ordine non delegabile ad altri soggetti che lo attuino in forma onerosa o, come vorrebbero le recenti innovazioni legislative, in forma sin troppo scolastica.

Se il bilancio di previsione ha un senso, il numero di euro che viene indicato come spesa prevista dovrebbe rispecchiare una visione di insieme della formazione che consenta di avere già in sede di bilancio, la previsione degli impegni sulla formazione e sulle modalità con la quale la medesima dovrà essere attuata. Ivi compresi gli investimenti per migliorare la logistica e l’accessibilità al servizio, nonchè quelli per coprire le spese dovute a chi fa formazione per garantire una elevata qualità dell’insegnamento.

Sotto la voce “**un Ordine che innova**”, vanno inserite tutte le migliorie, non solo di carattere **informatico e gestionale**, che aiutano il cambiamento di una professione abituata oggi a confrontarsi con il mezzo cartaceo e che però si incammina con passo celere verso un mondo telematico ed informatico.

In questa nuova voce di bilancio rientrano, ovviamente, anche tutte quelle spese che si rendono necessarie per il miglioramento e l’**adeguamento dei locali** da utilizzare agli scopi previsti per “l’innovazione”, i progetti in grado di recuperare **fondi pubblici** per servizi per il cittadino, come sono stati quelli ottenuti con la convenzione con la Regione Piemonte per il progetto “Donne vittime di violenze e condotte antidiscriminatorie”.

Sempre nell’ambito delle innovazioni vi è la necessità di un progetto per la partecipazione consapevole ai **consigli giudiziari**.

Tutti noi sappiamo quale importanza rivesta nell’ambito delle valutazioni il nostro parere, seppure non richiesto.

Come formulare questo parere? Su quali basi? Con quali strumenti? Ancora con il corridoio o con una più precisa valutazione che discenda da dati oggettivi? E i dati oggettivi chi li raccoglie? Come? Gratuitamente?

Insomma vi è l’esigenza di esprimere giudizi in sede di consiglio che non siano legati a nostre estemporanee esperienze. Per far questo occorre l’organizzazione di un sistema capace di fornire dati oggettivi sapientemente elaborati. Ma lo studio di tutto questo ha un costo ed occorre decidere se affrontarlo.

Infine nell'ultima voce, “**Un Ordine che crea partecipazione e coinvolge gli iscritti**”, si inserisce soprattutto la necessità di far conoscere agli iscritti la operatività del Consiglio.

Anche per comunicare occorre professionalità adeguata e dunque capacità di spesa. In questa sezione si dovranno prevedere gli **stanziamenti a favore della Fondazione**, che ha il compito di aggregazione degli avvocati anche attraverso attività culturali che, pur non identificandosi necessariamente con la formazione vera e propria, allarghino le conoscenze personali e culturali degli iscritti.

Sempre in questa parte del bilancio andranno ricomprese quelle voci che ineriscono alle **Associazioni**.

Fondamentale per tutte le associazioni in questo senso è quanto il Consiglio ha deciso in ordine al contributo OUA.

Non già l'esclusiva per l'OUA, ma l'apertura su base volontaristica delle contribuzioni in favore di tutte le associazioni. L'iscritto potrà liberamente decidere a quale associazione destinare il contributo.

Sempre in questa sezione sono da ricomprendere iniziative fondamentali come la **Pazienza**, la Cerimonia delle **Medaglie** ed il ripensamento sull'utilizzo della biblioteca.

Prima di addentrarci nello specifico della suddivisione delle singole voci nei macrotemi appena individuati ci pare necessario ricordare alcune recenti innovazioni legislative, che andranno sicuramente a modificare profondamente l'attività del Consiglio. Ci riferiamo, in particolare, alla norma che ha stabilito che “*Presso i consigli dell'ordine o collegio territoriali sono istituiti consigli di*

disciplina territoriali cui sono affidati i compiti di istruzione e decisione delle questioni disciplinari riguardanti gli iscritti all'albo ...

I consigli di disciplina territoriale restano in carica per il medesimo periodo dei consigli dell'ordine o collegio territoriale ...

Fino all'insediamento dei consigli di disciplina territoriali e nazionali di cui ai commi precedenti, le funzioni disciplinari restano interamente regolate dalle disposizioni vigenti".

E' ben vero che l'entrata in vigore della nuova disposizione è fissata al giorno successivo alla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale (art. 14), ma nella sostanza è chiaro che sino a quando non sarà approvato il relativo regolamento per la proposta e la nomina dei componenti i Consigli di disciplina (regolamento da adottarsi entro 90 giorni) tutto rimarrà immutato; ma è altrettanto chiaro che convenga riflettere sin d'ora sull'opportunità di organizzare un "ramo d'azienda" facilmente scorporabile all'entrata in funzione del nuovo organismo disciplinare che, quantomeno sotto il profilo dei servizi e dei costi, non potrà non dipendere dall'Ordine, in assenza di una diversa disciplina, anche di finanziamento.

Le novità legislative hanno assegnato al Consiglio locale altre importanti funzioni, ampliandone dunque la portata, ma prevedendo al contempo la possibilità di delegarle ad un diverso soggetto: così, ad esempio, in materia di formazione continua (art. 7, ultimo D.P.R. sulla riforma degli ordinamenti professionali) espressamente si prevede (quinto comma) che "l'attività di formazione, quando è svolta dagli ordini e collegi, può realizzarsi anche in cooperazione o convenzione con altri soggetti" (ad esempio: Fondazione Croce) e, in materia di media-conciliazione si è legislativamente previsto un (facoltativo) Organismo di mediazione in grado di operare in autonomia (seppur funzionalmente inserito nell'Ordine).

Ne consegue che il ruolo del Consiglio verrà alleggerito e ci si

concentrerà su quel ruolo di rappresentanza e difesa dell'avvocatura così ben descritto dalla Carte delle Nazioni Unite sottoscritta a Cuba nel 1990 e che al momento costituisce l'unica normativa internazionale sugli Ordini.

Ma nel nostro specifico operato l'Ordine di Torino si è da tempo strutturato per delegare ad organismi agili la gestione di attività che il Consiglio dovrà controllare.

La società Capris, è opportuno ricordarlo, è nata per gestire ogni attività commerciale non di competenza istituzionale del Consiglio o gli aspetti commerciali connessi a funzioni istituzionali e lo stesso suo oggetto sociale e l'insieme delle previsioni statutarie riflettono tale finalità: il controllo totalitario consente di apportare in qualsiasi momento ogni modifica ritenuta opportuna, anche in termini di governance, per eventuali nuove deleghe.

Oltre a Capris il Consiglio ha nel suo seno anche la Fondazione Croce, che già oggi si occupa con profitto ed efficienza di formazione culturale dell'avvocato, e che potrebbe, strutturandosi adeguatamente sotto la stretta direzione del Consiglio, dare attuazione alla formazione, intesa non solo come assolvimento dell'obbligo di aggiornamento, ma anche come indispensabile centro culturale in grado di fornire eventi di qualità che contribuiscano alla crescita non solo tecnica del futuro avvocato. Ne dovrebbe necessariamente conseguire da una simile organizzazione un evidente alleggerimento dei lavori del Consiglio con la possibilità che esso si dedichi con maggior intensità all'approfondimento dei temi cruciali della nostra professione sui quali si gioca il futuro della stessa cercando di governare il cambiamento anziché doverlo necessariamente subire.

L'evidente inadeguatezza della normativa ancora oggi disciplinante la nostra istituzione di autogoverno professionale e l'innegabile frammentarietà

dell'intervento recente del nostro legislatore non possono non costituire uno stimolo fondamentale ed una occasione non procrastinabile perché gli Ordini sperimentino nuove forme di organizzazione in grado di dare una risposta di legalità ed efficienza alle provocazioni ed ai continui attacchi a cui la nostra professione è sottoposta.

La costituzione della società Capris e della Fondazione Croce sono state l'innovazione certamente più significativa e coraggiosa in tutta la storia del nostro Ordine: ma è esperienza ormai quasi decennale e appare ora indispensabile cogliere la sfida ulteriore e far sì che essa venga rivitalizzata alla luce dei nuovi scenari disegnati dalle mutate caratteristiche quantitative, qualitative e legislative nelle quali la nostra istituzione locale si trova a dover operare.

E per dare attuazione ad un rinnovato modello organizzativo individuato anche sulle basi di quanto già posto in essere fino ad oggi, sarà necessario elaborare un programma (forse con l'ausilio di specifiche competenze aziendalistiche e giuslavoristiche) da approvare in Consiglio con l'indicazione nel dettaglio delle funzioni consolidate all'Ordine, di quelle delegate, degli strumenti attuativi, ed ipotizzando in bilancio le conseguenti appostazioni.

Al momento, senza pretesa alcuna di formulare una proposta completa, cercheremo di entrare nel merito della questione, segnalando che le entrate dell'Ordine sono di circa due milioni di euro costituite principalmente dal provento delle tasse annuali (1.500) e dai diritti per la liquidazione delle parcelle (150) nonché dalla media conciliazione (200).

Cerchiamo allora di collocare le uscite con riferimento ai quattro temi di azione che abbiamo in precedenza individuato:

- 1) Ordine che fornisce servizi
- 2) Ordine che fa formazione

- 3) Ordine che innova
- 4) Ordine che partecipa e crea partecipazione.

Un Ordine che fornisce servizi

Inutile dire che nella voce che va sotto il primo tema finiscono tutte le spese che sono necessarie per fornire questi servizi. Anzitutto le spese per il personale. La voce è la più significativa perché ammonta circa 900.000 € (870+25). La somma come si potrà notare è quasi la metà della intera somma introitata dall'ordine.

Sul punto occorrono alcune osservazioni. Anzitutto la necessità che (a fronte di tanto cospicuo esborso) venga svolto un ruolo di efficiente servizio in favore degli iscritti. Per ottenere un siffatto risultato, indispensabile anche alla luce della introduzione del nostro codice etico (che, come detto, limita il periodo di permanenza dei consiglieri), è necessario che parte delle risorse per il personale siano destinate alla formazione in modo che si possa ottenere una crescita professionale dei nostri dipendenti con soddisfazione non solo di chi riceve il servizio ma anche degli stessi addetti ai lavori che, ovviamente, dovranno anche essere motivati ed incentivati sulla base del raggiungimento degli obiettivi loro affidati dopo la necessaria concertazione.

Sarà anche necessario scorporare tale voce per verificare esattamente quanto i servizi resi effettivamente costano. Il compito non è semplice, ma si può intanto segnalare che, ad esempio, per far funzionare il patrocinio a spese dello stato, a fronte di nessuna entrata il nostro Ordine utilizza ben due dipendenti per una spesa che si aggira intorno ai 120.000 €.

Questo per sottolineare anche la funzione sociale svolta dal nostro Ordine in favore delle fasce deboli della nostra società cui in sostanza gli avvocati destinano attraverso l'Ordine il 5% circa delle entrate.

Oltre alle spese per il personale dipendente rientrano a pieno titolo in questa voce di bilancio quelle spese che servono esclusivamente per il funzionamento dei servizi:

spese per la pulizia dei locali	34
spese postali e valori bollati	20
cancelleria e materiali vari	30
assicurazioni	20
spese di notifica	6
tassa raccolta rifiuti	13.6
tipografia	10
telefoni, fax internet	18
spese per sicurezza lavoro	3.9
personale interinale per parcelle	20
spese certificati anagrafici	0.5
spese bancarie	2
spesa ufficio	4
spesa buste notifiche	17

Il totale ammonta a circa 1.100.000 € e costituisce un po' più della metà della intera somma a disposizione del Consiglio.

Ne consegue che per tutte le altre macro voci residua l'altra metà degli introiti.

Un Ordine che fornisce formazione agli iscritti e ai formatori.

Questo tema è particolarmente complesso perchè costituisce, come abbiamo detto, impegno fondamentale del nostro Ordine.

Se il bilancio di previsione ha un senso, l'entità della cifra che viene indicata come spesa prevista, deve rispecchiare una visione di insieme della formazione, che comprenda in sede di bilancio, la previsione degli impegni sulla formazione e le modalità con la quale la medesima dovrà essere attivata.

Nel concreto, scorrendo il nostro bilancio sono dedicate alla formazione le seguenti voci.

1 spese per convenzione con la Regione	57.6
2 organizzazione di convegni e contributi	30
3 dotazione finanziaria alla fondazione	30
4 massime corte di appello	3.5
5 spese progetto Leonardo	1

Il totale (122,1) rappresenta le spese vive per la formazione cui si deve aggiungere, sottraendola dalla parte relativa ai servizi la spesa per almeno due dipendenti che a tempo pieno si occupano di tale attività. La cifra stimabile in 80.000 € porta l'impegno dell'ordine sulla formazione a circa 200.000 €.

Anche su questo punto vi è necessità di svolgere alcune riflessioni.

La formazione gratuita o sostanzialmente tale non può che essere quella degli Ordini, che peraltro devono raggiungere un livello di offerta formativa che sia capace di competere con quella privata, in genere onerosa. La formazione proveniente direttamente dall'Ordine deve essere caratterizzata da una elevata professionalità dei formatori che, per non ripetere lezioni universitarie e per dare un taglio di formazione utile per la crescita professionale dell'avvocato, devono essere necessariamente affidate a persone con esperienza nel settore. Per

ottenere un risultato soddisfacente diviene allora assolutamente necessario disporre di organizzazione e di mezzi adeguati: organizzazione, perché solo chi è del settore può davvero organizzare lezioni che siano di utilità per i colleghi, ma anche disponibilità di mezzi, perché se si vuole usufruire dell'insegnamento di persone di una certa autorevolezza nella materia di riferimento non sarà più possibile ricorrere al puro volontariato, che pure i colleghi hanno costantemente e meritoriamente praticato in tutto questo primo periodo di formazione obbligatoria. Andrà di certo dotato il Consiglio di un organismo che sia in grado di proporre con continuità e competenza aggiornamento professionale. In tale settore l'idea di delegare alla Fondazione Croce l'attuazione concreta della formazione ci pare una vera opportunità, laddove al Consiglio ed alla sua commissione scientifica restino i compiti di controllo su tali importantissime attività.

Un Ordine che innova.

Vanno sotto questa macro voce tutte le migliorie di carattere informatico e gestionale che l'Ordine ritiene necessarie per il miglioramento della qualità del servizio degli avvocati nei confronti dell'utenza privata.

In questa voce dunque vanno raggruppate tutte quelle innovazioni di carattere informatico che migliorano il servizio, ma anche tutte quelle spese che contribuiscono a migliorare i locali dell'Ordine destinando i medesimi ad attività che o sono in continua trasformazione come l'utilizzo delle biblioteche o che prima di recenti riforme non erano affatto previste come attività del Consiglio.

1 terminale Cassazione	1
2 acquisto mobili attrezzatura ufficio manutenzione e ricambi	35
3 biblioteca e banche dati	45
4 punto di accesso telematico civile	110

5 informatica manutenzione e aggiornamento programmi	30
6 protocollo informatico	30
7 rinnovo sito Ordine	15

Il totale di questa voce (266) racconta di un notevole sforzo da parte dell'Ordine per fornire nuove tecnologie che consentano ai colleghi di migliorare il loro lavoro in campo civilistico attraverso nuove tecnologie. Si tratta di un impegno di spesa piuttosto importante, cui peraltro è necessario aggiungere alcuni approfonditi pensieri da parte del Consiglio perché crediamo che sul terreno delle innovazioni si giochi la vera utilità del nostro operare rispetto ai colleghi.

Un Ordine che crea partecipazione e coinvolge gli iscritti.

In questa sezione vanno raggruppate tutte quelle attività che l'Ordine dedica a collegare sé stesso ai suoi iscritti ed al resto della società e pure tutte quelle attività che generano nuove forme di partecipazione da parte degli iscritti.

1. trasferte per compiti istituzionali	15
2. necrologie	20
3. consulenza per la cassa	32
4. consulenze	10
5. quote cnf	166.7
6. difese di ufficio	11.2
7. la Pazienza	30
8. locali via Corte di appello	10
9. uia	1.6
10. federation des avocat	2
11. eventuale contributo oua	30
12. contributo terremotati	5
13. unione regionale	7

14. congressi nazionali forensi	31
15. spese elezioni Consiglio	9.9
16. approvazione bilancio ed elezioni oua	6
17. giuramento neo avvocati	5
18. premiazione avvocati	13
19. spese infocamera	3

Il totale di euro 408.4 costituisce anche in questo caso una cifra piuttosto significativa, seppure la stessa sia partecipata dalla quota di iscrizione al CNF. Anche su questo piano l'impegno del consiglio può ovviamente adeguatamente aumentare con nuove iniziative o con il miglioramento di quelle esistenti.

Questa la suddivisione delle voci di bilancio in macroaree. Di qui la possibilità di ulteriormente ragionare in termini di programmi e di nuovi investimenti.

Decidere quali sono le priorità ed avere chiarezza di obiettivi (pochi) è già un passo avanti per migliorare l'intero sistema.

Ci permettiamo, allora, di ribadire che la temporaneità dei mandati di tutti i consiglieri rende sin da subito necessario che la struttura amministrativa costituita dai dipendenti sia in grado di essere autosufficiente per tutto ciò che riguarda i servizi essenziali.

Quali innovazioni su cui puntare e quale formazione si vorrà dare sembrano a tutti noi del Consiglio domande alle quali non è più possibile sottrarsi dal rispondere attraverso cifre e numeri che diano un chiaro segnale di capacità di programmazione. In questo senso opereremo nella speranza che il prossimo bilancio possa rispecchiare quanto sin qui espresso ancora in termini solo progettuali.