



COMITATO PARI
OPPORTUNITA'
ORDINE AVVOCATI VICENZA

AGF
AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale

CONVEGNO



**AVVOCATI E MERCATO:
STRATEGIE DI PROMOZIONE DELLO STUDIO LEGALE E
DEONTOLOGIA FORENSE**

Vicenza, 15 Novembre 2019 ore 15.00-18.00

**I PROBLEMI
DELL'AVVOCATURA IN ITALIA:
I RAPPORTI CENSIS
SULL'AVVOCATURA 2016-2017**

**COME FORMULARE I
PREVENTIVI ANCHE E
AFFRONTARE LA PROFESSIONE
CON CRITERI
IMPRENDITORIALI**

**Avv. Giulia Facchini,
Avvocato del Foro di Torino, Membro del Direttivo Nazionale CamMiNo,
Promotore del gruppo GMF - Gruppo Marketing Forense**



COMITATO PARI
OPPORTUNITA'
ORDINE AVVOCATI VICENZA



I PROBLEMI DELL'AVVOCATURA IN ITALIA: I RAPPORTI CENSIS SULL'AVVOCATURA



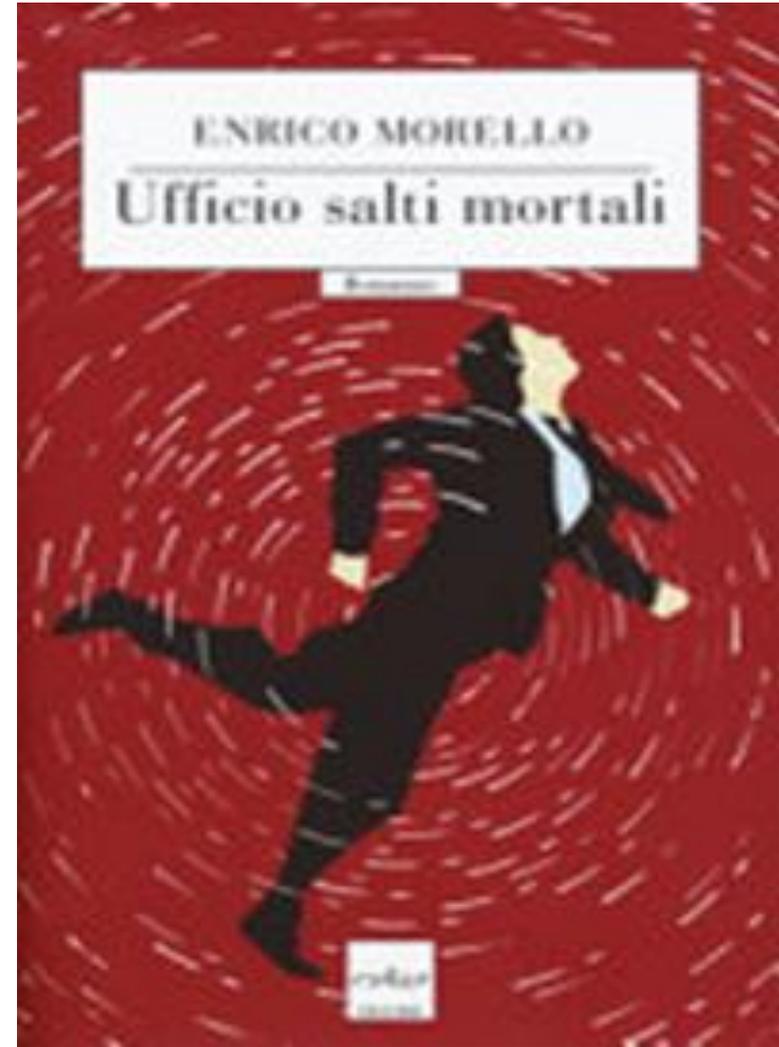
Noi in letteratura....

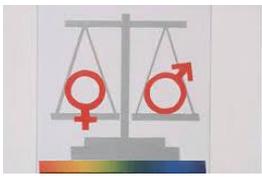
«Siamo i nuovi poveri gli ex ricchi quelli che non pagano più l'affitto dello studio e l'iva ma non lo possono dire quelli che se gli chiedi come va ti rispondono «Benissimo» persino tra colleghi anzi specialmente tra colleghi. «Come va il lavoro?» «Benissimo» ma non è vero va male ce n'è sempre meno e noi siamo troppi.

Siamo i nuovi poveri quelli che devono sembrare ricchi e felici davanti a tutti agli occhi della nuova moglie per non farci mancare nulla difficilmente ci fermiamo a un solo matrimonio e dei figli e poi a quelli dei clienti che per quanto facciamo di tutto per impoverirci non accetterebbero mai un avvocato squattrinato.

Siamo i nuovi poveri quelli che magari pagano il circolo del tennis a rate oppure non lo pagano affatto quelli che non versano gli alimenti alla ex moglie e poi tornano a casa sorridenti sempre. «Com'è andato il lavoro?» «Benissimo» ma non è vero è una cazzata è andato male sempre peggio...

Enrico Morello, avvocato in Torino, «Ufficio salti mortali» Edizione Codice 2018





Perché parlare di marketing?



Punto di vista giuridico = non siamo imprenditori



La realtà = ci muoviamo in un mercato dove la nostra proposta di servizi legali deve incrociare la domanda di servizi legali dei nostri potenziali clienti

AGF

AVVOCATO GIULIA FACCHINI

Studio Legale



Perché parlare di marketing?



Dall'incontro tra domanda e offerta si deve generare un reddito che va a retribuire, oltre ai costi dello studio, degli eventuali collaboratori, degli adempimenti previdenziali e fiscali, **la nostra prestazione d'opera intellettuale.**



Diritto24: Professionisti, scrivete per farvi conoscere sul web, ma scrivete bene!

Mario Alberto Catarozzo, Business Coach e Formatore | 19 gennaio 2016

LA TEORIA DEI TRE CAPPPELLI SU UNA SOLA TESTA (la nostra)





Di cosa parleremmo?

Il contesto socio economico del territorio in cui operate
Rapporti CENSIS sull'avvocatura



Analizzeremo gli elementi critici che emergono



Vedremo quali spunti di cambiamento adottare



Per migliorare le nostre performance anche sotto il profilo economico.



AGF

AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



IL CONTESTO SOCIO ECONOMICO: Vicenza

Reddito imponibile persone fisiche

IL GIORNALE DI VICENZA

← Seguici

≡ Sezioni **VICENZA**

Letture di **Reddito medio annuo oltre i 25 mila euro**

l'ostia speciale in tasca

derubati in centro
Caccia alla banda

deruba 2 anziane ma
viene assolta

Pre allarme Brenta-
Bacchiglione

29.8.2018

Reddito medio annuo oltre i 25 mila euro





SETTORI ATTIVITA ECONOMICHE

ANDAMENTO DEI PRINCIPALI SETTORI

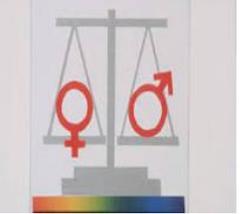
Andamento principali settori

Consuntivo 2° trimestre 2019.

Settore	Produzione	Export	Occupazione
 Alimentare	▲	▲	▲
 Carta e grafica	=	▲	=
 Chimica	▲	▲	=
 Concia	▼	▼	▼
 Mat. Plastiche	▲	▼	=
 Meccanica	▼	▲	▲
 Legno/Mobile	▲	▲	▼
 Orafo	▼	▼	▼
 Sistema moda	▲	▲	▲
 Vetro, estrattive	▲	▲	▼



Paese	Nr. Avvocati	Popolazione residente	Avvocati per 1.000 abitanti
Tutta Italia	312.663	60.665.551	5.1
Valle d'Aosta	202	127.329	1.6
Piemonte	12.132	4.404.246	2.7
Liguria	7.305	1.571.053	4.6
Lombardia	40.631	10.008.349	4.0
Trentino Alto Adige	2.099	1.059.114	2.0
Veneto	14.768	4.915.123	3.0
Friuli Venezia Giulia	3.217	1.221.218	2.6
Emilia Romagna	15.074	4.448.146	3.4
Toscana	16.033	3.744.398	4.3
Umbria	4.056	891.181	4.5
Marche	6.461	1.543.752	4.2
Lazio	42.763	5.888.472	7.3
Abruzzo	7.425	1.326.513	5.6
Molise	2.071	312.027	6.6
Campania	50.036	5.850.850	8.5
Puglia	27.739	4.077.166	6.8
Basilicata	3.562	573.694	6.2
Calabria	19.039	1.970.521	9.7
Sicilia	32.413	5.074.261	6.4
Sardegna	5.664	1.658.138	3.4



La situazione dell'avvocatura in Italia: i quattro Rapporti Censis sull'avvocatura.

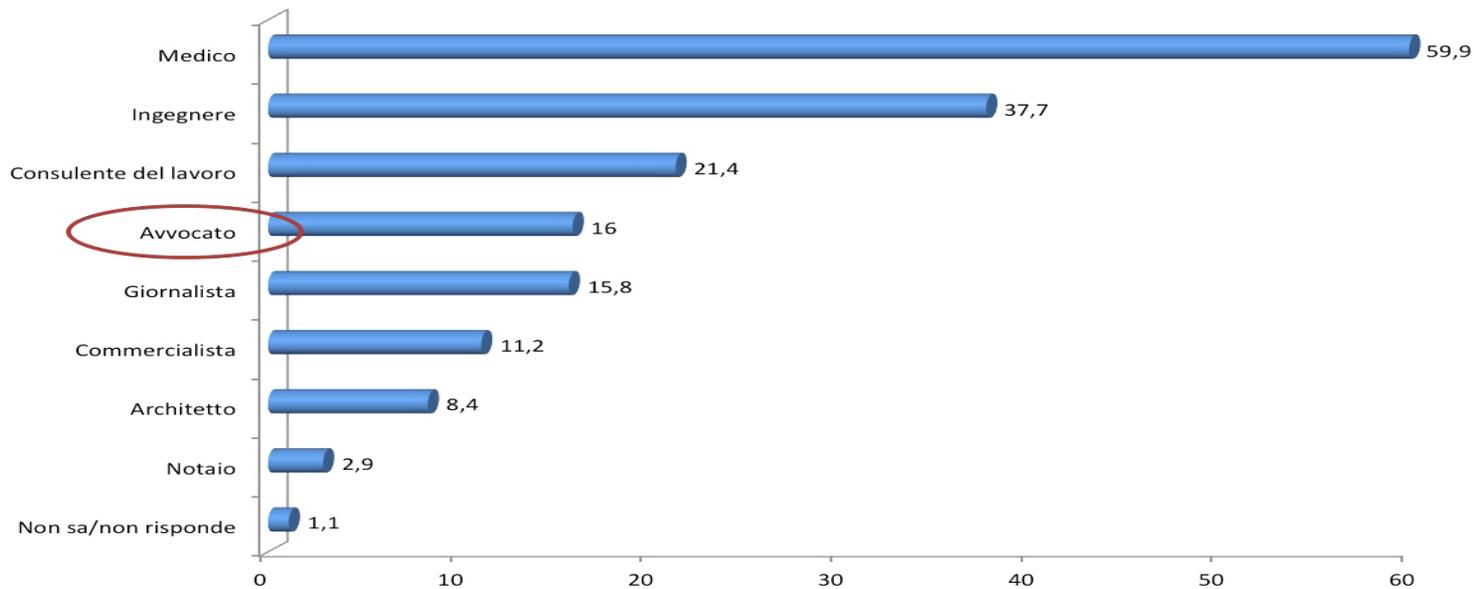
Le criticità emerse sotto il profilo della conoscibilità dello studio, della sua struttura e gestione e degli ambiti di attività. Per quali bisogni il cliente si rivolge ad uno studio legale.





Le percezioni degli italiani 2017

Le professioni fondamentali per il buon funzionamento del paese





Rapporto Censis sull'avvocatura 2015

struttura degli studi legali

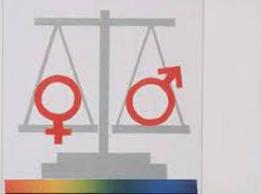
	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
Titolare unico di studio	59,9	66,5	76,4	66,6
Contitolare di studio associato	15,8	12,9	10,3	13,4
Contitolare di studio in forma societaria (anche cooperativa)	0,8	0,7	0,7	0,7
Altra forma di collaborazione retribuita	20,5	14,4	7,1	14,9
Altra forma di collaborazione non retribuita	3,0	5,5	5,4	4,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0



Rapporto census sull'avvocatura 2015

DIMENSIONE DELLO STUDIO LEGALE

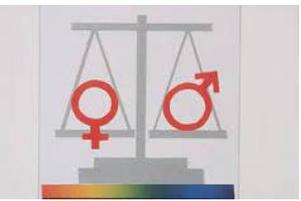
	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
Solo l'intervistato	32,1	36,3	47,9	38,0
2-3 persone	26,1	25,2	24,8	25,5
da 4 a 9 persone	29,0	29,3	23,0	27,2
10 persone e oltre	12,9	9,2	4,3	9,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0



Rapporto census sull'avvocatura 2015

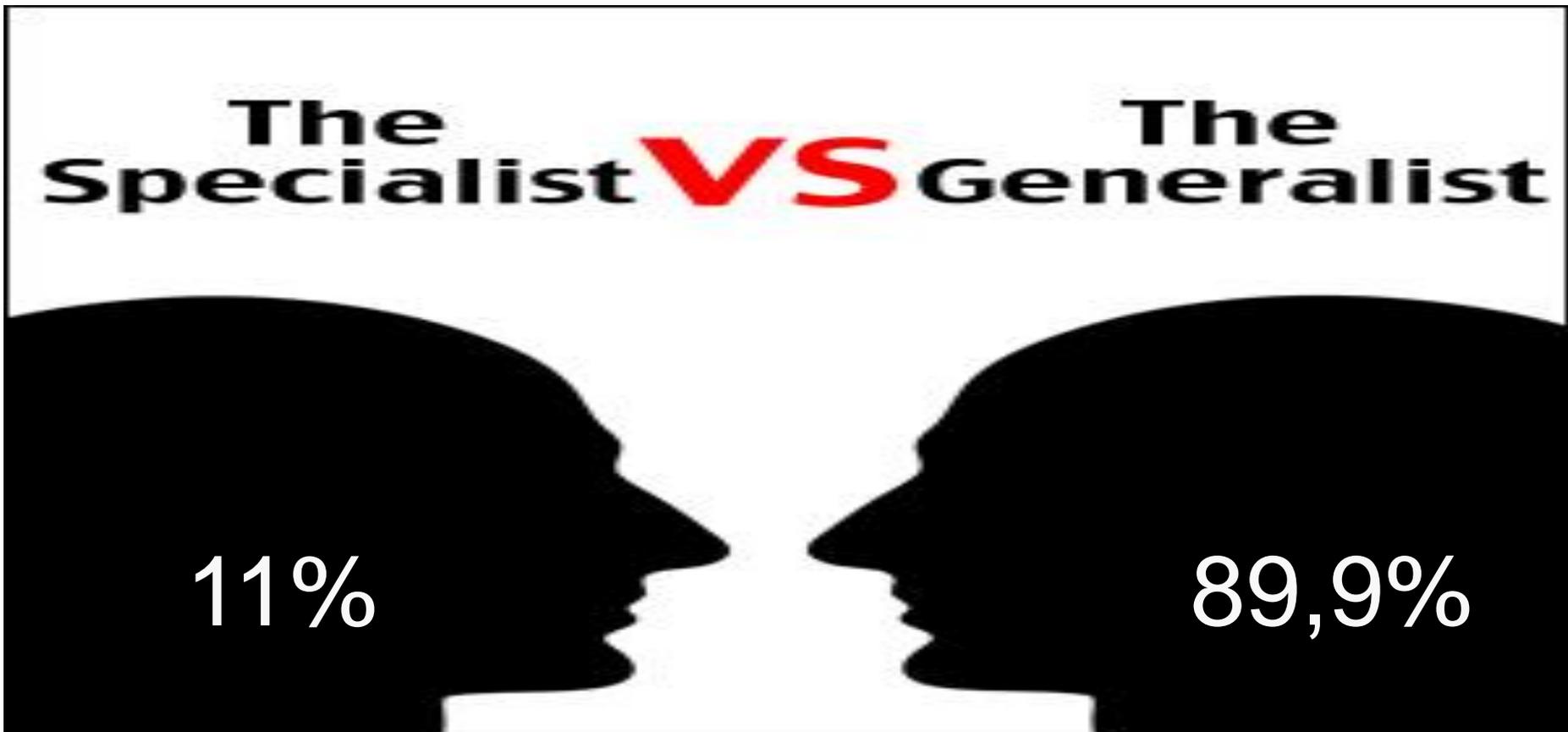
MATERIE TRATTATE DALLO STUDIO LEGALE

	Meno di 40 anni	Da 40 a 49 anni	50 anni e più	Totale
Diritto civile	54,1	54,5	54,0	54,2
Diritto penale	12,7	11,4	9,2	11,2
Diritto amministrativo	3,6	2,7	2,9	3,1
Diritto del lavoro	6,9	6,4	6,3	6,5
Diritto societario	4,1	2,9	3,4	3,5
Diritto di famiglia	6,3	9,7	11,0	8,9
Diritto internazionale	0,9	1,0	0,5	0,8
Non vi è di solito una selezione particolare riguardo alle cause da trattare	9,2	8,5	9,5	9,0
Altro	2,3	3,0	3,2	2,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0



RAPPORTO CENSIS SULL'AVVOCATURA 2015

Come sono i servizi degli avvocati italiani?





Rapporto census sull'avvocatura 2015

Lo studio offre servizi professionali dedicati a segmenti di mercato specifico?

	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
Sì	12,0	12,1	9,3	11,1
No	88,0	87,9	90,7	88,9



Mario Alberto Catarozzo, Business coach e formatore specializzato sugli studi professionali:

<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/professioneLegale/2016-10-27/i-legali-diventeranno-come-medici-vediamo--124107.php>



Il mercato legale si avvia a diventare come il mercato dei medici. Questo sembra il destino dei legali, se consideriamo il trend in atto. Nel mercato dei medici esiste da tempo una netta distinzione tra i medici generici (c.d. "medici di famiglia") e i medici specialisti

COSA VUOLE IL MERCATO OGGI

Il cliente oggi non cerca più l'avvocato, cerca l'avvocato "esperto" o "specializzato in". **Oggi imprenditori e manager non mi chiedono più "conosci un avvocato...", ma la richiesta è sempre "conosci un avvocato giuslavorista, lato azienda e non lato lavoratore...". Le richieste sono mirate, precise, al microscopio. Ci manca solo che mi indichino la fascia di età e le caratteristiche fisiognomiche e il quadro sarebbe completo: un vero e proprio identikit del legale ricercato!**



AGF

AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



Mario Alberto Catarozzo, Business coach e formatore specializzato sugli studi professionali: <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/professioneLegale/2016-10-27/i-legali-diventeranno-come-medici-vediamo--124107.php>

Il mercato legale si avvia a diventare come il mercato dei medici. Questo sembra il destino dei legali, se consideriamo il trend in atto. Nel mercato dei medici esiste da tempo una netta distinzione tra i medici generici (c.d. "medici di famiglia") e i medici specialisti

LE RAGIONI DEL CAMBIAMENTO

Sono molteplici i fattori che stanno portando il mercato in questa direzione. I principali possiamo riassumerli in 4

- 1) il cliente oggi comodamente seduto in poltrona interroga Google attraverso ogni tipo di specifica richiesta, per ottenere risultati mirati e non più generici;
- 2) forte competizione all'interno della categoria, con conseguente ampia scelta da parte della clientela che si orienta verso le figure più vicine alle proprie **esigenze e si accontenta meno del generalista;**
- 3) **necessità dei professionisti di differenziarsi l'un l'altro, che porta a doversi "specializzare" per competere;**
- 4) complessità della normativa e suo continuo aggiornamento, che impedisce spesso di poter presiedere adeguatamente molti settori nello stesso momento, **con conseguente scelta di quale portare avanti come propria specializzazione e core business.**



AGF

AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



RAPPORTO CENSIS AVVOCATURA 2015

A quale mercato geografico si rivolgono gli avvocati?

Area geografica	Locale (cittadino e provinciale)	Regionale	Nazionale	Internazionale
Nord	71,8	13,6	11,5	3,2
Centro	71,1	12,0	14,1	2,9
Sud e Isole	79,4	11,5	8,5	0,6
Totale	74,1	12,6	11,1	2,3



RAPPORTO CENSIS AVVOCATURA 2015

A quale mercato, per tipologia di utenti, si rivolgono gli avvocati ?

	Persone fisiche private	Enti ed aziende pubbliche	Altre persone giuridiche private <i>(associazioni, sindacati, ecc.)</i>	Piccole e medie aziende	Grandi aziende <i>(oltre 250 dipendenti)</i>
Nord	46,9	5,1	5,9	32,7	9,4
Centro	50,4	6,9	7,7	26,3	8,6
Sud e Isole	59,4	9,3	6,6	19,2	5,5

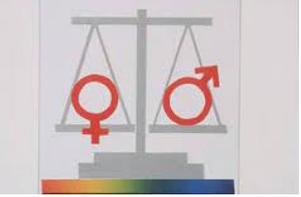


RAPPORTO CENSIS AVVOCATURA 2015

A quale mercato in senso geografico si rivolgono gli avvocati?

- *Il mercato di riferimento*
 - ✓ **75% un mercato locale,**
 - ✓ più raramente il livello regionale o nazionale
 - ✓ ben di rado quello internazionale.
- *Il fatturato*
 - ✓ **Il 74,1% il mercato locale**
 - ✓ **il 12,6% quello regionale**
 - ✓ **l'11,1% quello nazionale**
 - ✓ **il 2,3% quello internazionale.**





Rapporto Censis sull'avvocatura 2015



La fotografia dell'avvocatura: *Gli ambiti di esercizio*

- ✓ ***fortemente concentrata sull'attività giurisdizionale piuttosto che su quella stragiudiziale***
- ✓ poco propensa alla specializzazione
- ✓ *estremamente orientata al diritto civile*
- ✓ *molto meno al diritto penale e al diritto amministrativo*
- ✓ ***quasi per nulla al diritto internazionale».***

AGF

AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



Rapporto Censis sull'avvocatura 2015

La fotografia dell'avvocatura:
Gli ambiti di esercizio

- studi legali piccoli o piccolissimi,
- che si rivolgono ad un mercato essenzialmente locale,

mentre il mercato è sempre più globalizzato, sempre più connesso e la vicinanza geografica di un tempo tra avvocato e cliente non è più affatto essenziale sia per la facilità di relazione e contatto offerta dalla rete, sia in conseguenza dell'entrata in scena del processo telematico.

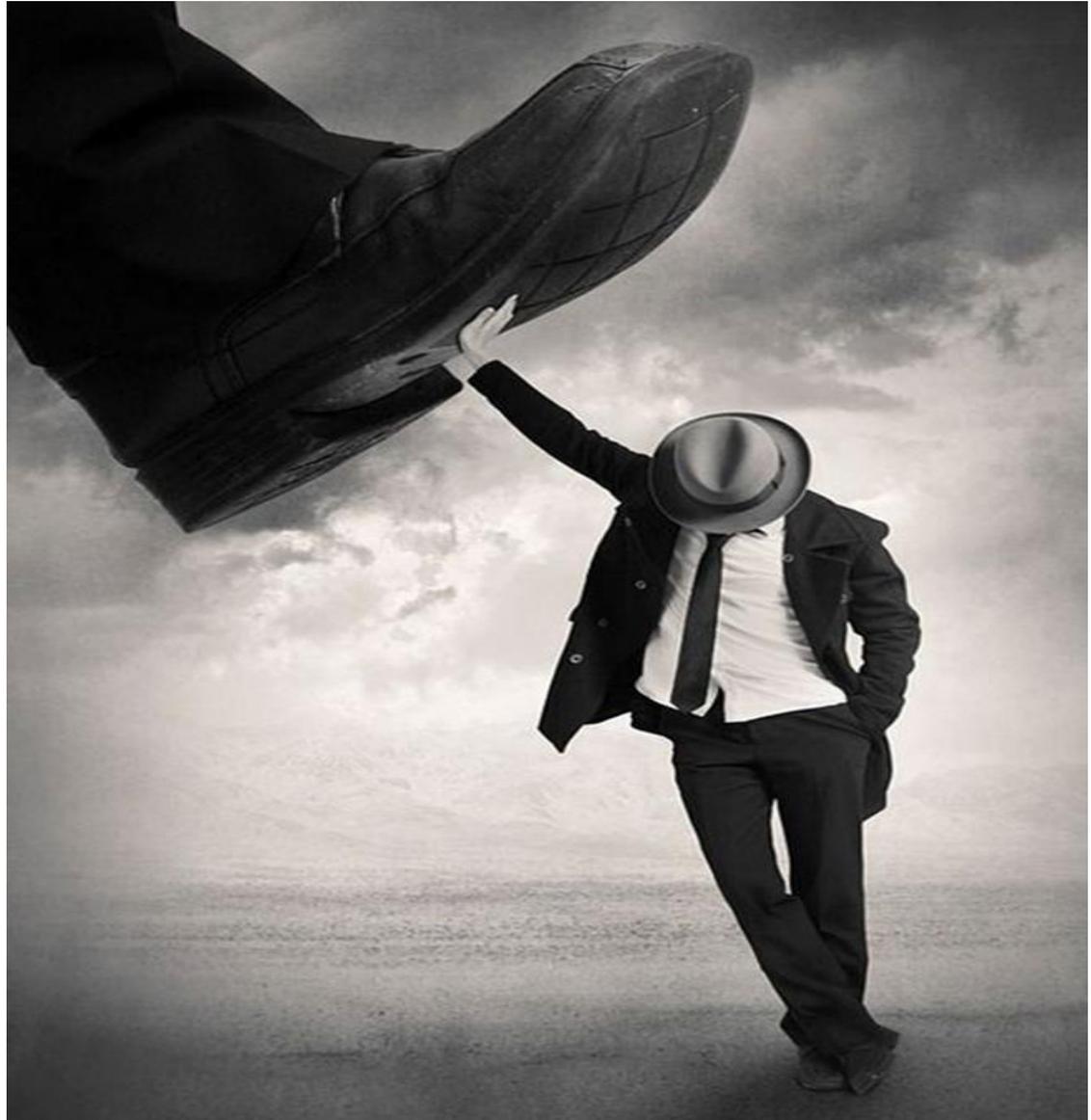


AGF

AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



**Il tutto..
Con quali
conseguenze?**





E quindi...

Prassi

Cassa Forense - Rapporto Censis sull'avvocatura italiana e i numeri dell'avvocato, anno 2015

GLI SCENARI

Elena Pasquini

AVVOCATO

Avvocati senza appeal e con i portafogli sempre in sofferenza

La popolazione italiana diminuisce, quella degli avvocati cresce. A un ritmo significativamente minore rispetto agli anni passati, è vero, ma in controtendenza anche rispetto all'incremento percentuale annuo del reddito Irpef e del volume d'affari ai fini Iva.

La reputazione della categoria

GLI AVVOCATI IN CASSA

Nella "fotografia" della Cassa emerge una scarsa reputazione del sistema giustizia e l'esplosione dei numeri

e la scarsa credibilità della giustizia

Una questione non da poco, visto che dall'ultimo rapporto Censis sull'avvocatura italiana commissionato dalla Cassa Forense, emerge che la larghissima maggioranza degli italiani (85%) ritiene eccessivo il numero degli avvocati e pensa che questi siano troppo orientati al profitto (82%), troppo coinvolti in politica (75%) e poco nello sviluppo socio-economico del territorio in cui opera (60%). Elementi cui si aggiunge un



I disastrosi risultati economici derivanti dai dati sopra evidenziati (giro d'affari- fatturato)

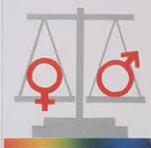
Prassi / Avvocato

I CONTI IN TASCA/2

Evoluzione del volume d'affari Iva degli avvocati iscritti agli albi forensi

	ANNO DI PRODUZIONE	VOLUME D'AFFARI MEDIO ANNUO		INCREMENTO % ANNUO VOLUME D'AFFARI MEDIO		INCREMENTO % ANNUO DEL VOLUME D'AFFARI COMPLESSIVO		VOLUME D'AFFARI MEDIO RIVALUTATO	
		Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi
		1996	€ 60.072	€ 49.720	-	-	-	-	€ 85.084
2000	€ 65.232	€ 52.383	4,1%	3,6%	9,0%	9,1%	€ 85.610	€ 68.747	
2002	€ 70.806	€ 58.570	4,0%	5,6%	11,2%	9,9%	€ 88.362	€ 73.092	
2007	€ 75.647	€ 61.291	5,7%	7,8%	11,8%	10,7%	€ 85.589	€ 69.347	
2010	€ 71.796	€ 57.860	-3,7%	-7,1%	1,2%	4,2%	€ 76.936	€ 62.002	
2011	€ 71.868	€ 58.685	0,1%	1,4%	3,6%	3,8%	€ 74.988	€ 61.233	
2012	€ 70.364	€ 57.838	-2,1%	-1,4%	2,9%	2,8%	€ 71.280	€ 58.592	
2013	€ 59.978	€ 58.450	-14,8%	1,1%	3,0%	2,4%	€ 60.098	€ 58.567	
2014	€ 57.571	€ 57.495	-4,0%	-1,6%	0,8%	0,1%	€ 57.571	€ 57.495	

Fonte: Cassa forense 2016



I disastrosi risultati economici derivanti dai dati sopra evidenziati (redditi ai fini irpef)

Anno di produzione	Reddito complessivo Irpef		Incremento % annuo del monte reddituale complessivo		Reddito medio annuo		Incremento % annuo del reddito medio		Reddito medio Irpef rivalutato	
	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi
1996	€ 2.578.044.619	€ 2.623.423.928			€ 38.336	€ 31.698			€ 54.298	€ 44.895
1997	€ 2.948.635.594	€ 2.981.871.639	14,4%	13,7%	€ 39.789	€ 32.881	3,8%	3,7%	€ 55.414	€ 45.793
1998	€ 3.253.966.468	€ 3.297.419.919	10,4%	10,6%	€ 41.223	€ 33.709	3,6%	2,5%	€ 56.396	€ 46.116
1999	€ 3.476.601.590	€ 3.523.946.620	6,8%	6,9%	€ 41.242	€ 33.339	0,0%	-1,1%	€ 55.534	€ 44.891
2000	€ 3.827.748.127	€ 3.890.898.657	10,1%	10,4%	€ 43.333	€ 34.946	5,1%	4,8%	€ 56.870	€ 45.864
2001	€ 4.147.856.131	€ 4.245.859.479	8,4%	9,1%	€ 44.828	€ 36.423	3,4%	4,2%	€ 57.286	€ 46.545
2002	€ 4.510.879.809	€ 4.600.820.301	8,8%	8,4%	€ 45.812	€ 37.899	2,2%	4,1%	€ 57.170	€ 47.296
2003	€ 4.684.281.352	€ 4.776.843.197	3,8%	3,8%	€ 44.444	€ 37.321	-3,0%	-1,5%	€ 54.111	€ 45.438
2004	€ 5.328.208.984	€ 5.437.841.448	13,7%	13,8%	€ 46.476	€ 39.127	4,6%	4,8%	€ 55.475	€ 46.703
2005	€ 5.648.927.942	€ 5.735.515.329	6,0%	5,5%	€ 47.383	€ 39.312	2,0%	0,5%	€ 55.613	€ 46.139
2006	€ 6.311.871.790	€ 6.487.565.346	11,7%	13,1%	€ 49.039	€ 39.020	3,5%	-0,7%	€ 56.427	€ 44.899
2007	€ 6.984.105.914	€ 7.103.245.225	10,7%	9,5%	€ 51.314	€ 41.608	4,6%	6,6%	€ 58.058	€ 47.077
2008	€ 7.104.080.859	€ 7.227.194.509	1,7%	1,7%	€ 50.351	€ 41.386	-1,9%	-0,5%	€ 55.202	€ 45.374
2009	€ 7.203.601.852	€ 7.336.204.625	1,4%	1,5%	€ 48.805	€ 40.834	-3,1%	-1,3%	€ 53.135	€ 44.458
2010	€ 7.379.417.146	€ 7.497.150.728	2,4%	2,2%	€ 47.563	€ 38.396	-2,5%	-6,0%	€ 50.968	€ 41.144
2011	€ 7.639.790.420	€ 7.773.459.133	3,5%	3,7%	€ 47.561	€ 38.897	0,0%	1,3%	€ 49.625	€ 40.586
2012	€ 7.924.736.311	€ 8.050.442.320	3,7%	3,6%	€ 46.921	€ 38.629	-1,3%	-0,7%	€ 47.532	€ 39.132
2013	€ 7.881.971.945	€ 7.954.746.258	-0,5%	-1,2%	€ 38.627	€ 37.668	-17,7%	-2,5%	€ 38.704	€ 37.743
2014	€ 8.034.442.182	€ 8.043.984.237	1,9%	1,1%	€ 37.505	€ 37.444	-2,9%	-0,6%	€ 37.505	€ 37.444
2015	€ 8.414.280.162	€ 8.425.499.667	4,7%	4,7%	€ 38.385	€ 38.277	2,3%	2,2%	€ 38.385	€ 38.277



I disastrosi risultati economici derivanti dai dati sopra evidenziati (redditi ai fini irpef)

REGIONE	2011	2012	2013	2014	2015	Variazione % 2015/2014	Variazione % 2015/2011
VALLE D'AOSTA	€ 50.976	€ 51.920	€ 45.336	€ 45.740	€ 48.547	6,1%	-4,8%
PIEMONTE	€ 51.952	€ 50.909	€ 47.225	€ 45.507	€ 45.665	0,3%	-12,1%
LOMBARDIA	€ 72.761	€ 70.671	€ 66.538	€ 66.397	€ 67.857	2,2%	-6,7%
LIGURIA	€ 54.913	€ 54.624	€ 50.581	€ 47.702	€ 46.375	-2,8%	-15,5%
VENETO	€ 51.240	€ 51.101	€ 46.984	€ 45.126	€ 46.858	3,8%	-8,6%
EMILIA ROMAGNA	€ 50.230	€ 49.020	€ 45.367	€ 44.657	€ 45.437	1,7%	-9,5%
FRIULI VENEZIA GIULIA	€ 55.102	€ 53.568	€ 48.323	€ 45.394	€ 46.917	3,4%	-14,9%
BOLZANO	€ 62.061	€ 60.439	€ 69.052	€ 67.470	€ 69.346	2,8%	11,7%
TRENTO	€ 71.409	€ 74.321	€ 56.601	€ 54.886	€ 53.802	-2,0%	-24,7%
TRENTINO ALTO ADIGE	€ 66.729	€ 67.371	€ 62.754	€ 61.099	€ 61.334	0,4%	-8,1%
TOSCANA	€ 41.109	€ 41.851	€ 37.215	€ 35.673	€ 37.105	4,0%	-9,7%
LAZIO	€ 59.092	€ 57.646	€ 48.195	€ 46.995	€ 47.653	1,4%	-19,4%
UMBRIA	€ 37.259	€ 35.879	€ 29.620	€ 29.195	€ 30.597	4,8%	-17,9%
MARCHE	€ 38.506	€ 37.766	€ 32.024	€ 30.323	€ 31.946	5,4%	-17,0%
ABRUZZO	€ 31.792	€ 31.096	€ 24.854	€ 24.009	€ 24.626	2,6%	-22,5%
MOLISE	€ 25.276	€ 23.763	€ 19.006	€ 17.922	€ 19.581	9,3%	-22,5%
CAMPANIA	€ 34.755	€ 35.942	€ 26.563	€ 25.733	€ 25.733	0,0%	-26,0%
PUGLIA	€ 31.294	€ 30.942	€ 21.952	€ 21.461	€ 22.178	3,3%	-29,1%
BASILICATA	€ 28.660	€ 27.743	€ 20.507	€ 19.725	€ 20.331	3,1%	-29,1%
CALABRIA	€ 24.419	€ 25.704	€ 16.712	€ 16.657	€ 16.920	1,6%	-30,7%
SICILIA	€ 30.942	€ 30.468	€ 22.353	€ 21.252	€ 21.650	1,9%	-30,0%
SARDEGNA	€ 32.716	€ 32.566	€ 26.790	€ 25.265	€ 26.694	5,7%	-18,4%
NAZIONALE	€ 47.561	€ 46.921	€ 38.627	€ 37.505	€ 38.385	2,3%	-19,3%



Quanto alle differenze di **genere e per età 2019**

Tab. 2 – Il reddito degli iscritti agli albi e alla Cassa Forense, 2017 (v.a. e %)

Reddito professionale medio dichiarato ai fini IRPEF per il 2017	v.a. (in euro)	% rispetto al dato totale
Avvocati iscritti agli albi forensi	38.599	99,9
Avvocati attivi iscritti alla Cassa Forense	37.449	97,0
Avvocati iscritti alla Cassa Forense	38.620	100,0
uomini	51.827	134,2
donne	23.357	60,5
meno di 30 anni	11.636	30,1
30-34 anni	14.498	37,5
35-39 anni	21.212	54,9
40-44 anni	29.116	75,4
45-49 anni	40.290	104,3
50-54 anni	51.750	134,0
55-59 anni	62.251	161,2
60-64 anni	69.831	180,8
65-69 anni	54.478	141,1
70-74 anni	33.659	87,2
Nord	55.775	144,4
Centro	52.777	136,7
Sud e Isole	23.205	60,1
Regione a più alto reddito - Lombardia	67.523	174,8
Regione a più basso reddito - Calabria	17.985	46,6



Tab. 8 – Il profilo del campione degli avvocati per classe di reddito (%)

	Reddito netto annuo in euro							
	Fino a 15.000	15.000-30.000	30.000-50.000	50.000-100.000	Oltre 100.000	Non risponde	Totale	
Genere								
Uomo	40,4	46,8	61,6	70,0	81,3	57,3	54,2	
Donna	59,6	53,2	38,4	30,0	18,7	42,7	45,8	
Area geografica dello studio								
Nord-Ovest	18,8	30,1	32,6	36,4	37,7	22,6	28,7	
Nord-Est	15,5	20,3	20,9	20,2	21,7	14,5	18,9	
Centro	22,8	23,3	23,1	22,8	24,5	22,3	23,1	
Sud e Isole	42,9	26,3	23,4	20,6	16,1	40,5	29,3	
Età in anni compiuti								
Meno di 40	50,5	36,1	20,0	12,8	4,5	23,3	30,7	
40-49	29,6	35,0	35,1	34,2	26,3	30,0	32,6	
50-64	16,3	25,3	37,9	44,2	52,0	31,7	30,2	
65 e oltre	3,6	3,6	6,9	8,8	17,2	15,0	6,5	

La percezione della propria condizione per aree geografiche

Tab. 15 – La condizione degli avvocati dal punto di vista lavorativo, al momento dell'indagine, per area geografica (val. %)

Condizione lavorativa	Area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Molto critica, c'è poco lavoro e la situazione professionale è incerta	21,6	19,9	27,5	38,2	28,1
Abbastanza critica, ci sono difficoltà ma si sopravvive	32,3	36,1	36,1	33,2	34,1
Stabile, la mia situazione non è cambiata nel 2017	28,2	27,0	24,6	19,9	24,5
Positiva, malgrado la crisi la mia condizione professionale è migliorata	16,0	15,5	10,8	8,2	12,2
Molto positiva, nel 2017 la mia situazione è molto migliorata	1,9	1,5	1,0	0,5	1,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale giudizi negativi	53,9	56,0	63,6	71,4	62,2
Totale giudizi positivi	17,9	16,9	11,8	8,6	13,3

Fonte: Indagine Censis, 2018



Differenze di genere (Censis 2018)



AVVOCATI
E AVVOCATESSE STESSA
PROFESSIONE,
REDDITI DIVERSI

- L'esistenza di gap di genere testimoniato dal fatto che **il reddito medio delle professioniste donne è inferiore del 58% rispetto a quello dei colleghi maschi;**
- DIFFERENZE E GAP TRA:
- Professionisti maschi, residenti al Nord, ultracinquantenni, che dispongono di livelli di reddito medio-alti;
- Professioniste donne, giovani e residenti nel Centro-Sud con livelli di reddito significativamente e decisamente inferiori alla media nazionale.



REDDITO PROFESSIONALE E VOLUME D'AFFARI DICHIARATO DAGLI ISCRITTI ALLA CASSA PER L'ANNO 2014

Classi di età	Reddito IRPEF medio			Volume d'affari IVA medio		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
24 - 29	€ 8.591	€ 11.981	€ 9.955	€ 9.948	€ 13.873	€ 11.527
30 - 34	€ 11.514	€ 17.316	€ 13.799	€ 13.489	€ 21.379	€ 16.596
35 - 39	€ 15.634	€ 27.548	€ 20.663	€ 19.453	€ 37.281	€ 26.979
40 - 44	€ 20.791	€ 39.858	€ 29.346	€ 28.038	€ 58.837	€ 41.858
45 - 49	€ 28.163	€ 57.808	€ 43.185	€ 40.899	€ 92.523	€ 67.059
50 - 54	€ 31.776	€ 72.074	€ 55.577	€ 46.972	€ 117.572	€ 88.671
55 - 59	€ 38.610	€ 77.410	€ 64.533	€ 58.900	€ 128.022	€ 105.081
60 - 64	€ 39.489	€ 83.125	€ 73.208	€ 64.711	€ 139.002	€ 122.117
65 - 69	€ 43.000	€ 82.268	€ 77.193	€ 73.400	€ 137.711	€ 129.401
70 - 74	€ 36.808	€ 61.551	€ 59.347	€ 63.306	€ 108.080	€ 104.093
74+	€ 21.422	€ 41.780	€ 40.534	€ 40.366	€ 75.366	€ 73.222
Totale	€ 22.070	€ 51.503	€ 37.505	€ 30.775	€ 81.871	€ 57.571





Noi –ragazze- nei Blog

E' difficile è dura.

Quando sei mamma/avvocato...Ti senti a metà. Vorresti essere completa in tutti e due i ruoli, ma non ce la fai, perché quando hai un atto in scadenza lo devi studiare e scrivere tempo prima perché hai una giornata piena di impegni (presa a scuola attività extrascolastiche)perché quando scioperano gli insegnanti devi portare con te in udienza tuo figlio, con il rischio che il giudice ti riprenda davanti a tutti "avvocato i minori non possono stare in aula"(udienza ppt); perché pur di tener buoni i bimbi li nomini "aiutanti avvocato"; perché quando allatti, corri in tribunale tra una poppata e l'altra.





Siamo così ...dolcemente complicate

Potrei continuare all'infinito.

Lo so che qualcuno di voi penserà: la baby sitter?

Eh no. Perché così come non posso permettermi una segretaria non posso permettermi una baby sitter.

Tralascio la cassa avvocati (la mia maternità l'ho usata per pagarmi la cassa dello stesso anno...) e la questione i crediti formativi.

Infine, in tutto questo, dopo aver fatto sacrifici il cliente non paga, allora le mie energie preferisco indirizzarle verso i miei figli.





Apriamo una doverosa parentesi Perchè le donne faticano a parlare di denaro e a farsi pagare?

Scrivete l'economista americana Linda Babcock: *«quando si tratta di trattare “per sé” le donne mollano, con perdite cospicue in retribuzione e carriera. La priorità è “salvare le relazioni”, che per le donne restano il bene assoluto».*





Perchè le donne faticano a parlare di denaro e a farsi pagare?

Kay e Shipman <http://www.rivistastudio.com/standard/perche-le-donne-non-fanno-carriera/>

1) le donne sono troppo insicure, tendono sistematicamente a sottostimare le proprie capacità, e questo è un male perché l'insicurezza le spinge a non farsi avanti;

2) gli uomini, al contrario, sono sicuri di sé, tendono sistematicamente a sovrastimare le proprie capacità, fino al punto di ritenersi qualificati per lavori che in realtà richiederebbero il doppio delle loro competenze.

Essere sicuri di sé, anche quando questo significa avere un'idea spropositata delle proprie capacità è esattamente ciò che il mercato richiede. Le donne dovrebbero imparare ad avere un po' più fiducia di sé. Insomma, va riformata la psiche femminile, non il mercato del lavoro.





Perchè le donne faticano a parlare di denaro e a farsi pagare?

Secondo dati raccolti dalla Hewlett Packard sul comportamento dei propri dipendenti. **le donne, in media, fanno domanda per una posizione soltanto quando possiedono il 100% dei requisiti, gli uomini quando hanno il 50% dei requisiti.**





Perché le donne faticano a parlare di denaro e a farsi pagare?

<https://www.bittersweetcomunicazione.it/come-farsi-pagare-dai->

Il denaro non è “vile». Siamo stati abituati a pensare che chi pensa al guadagno debba essere per forza una persona meschina e avida. **Ma il denaro non è cattivo.** E' uno strumento, è energia. Come tale, può essere usato bene o male, sprecato o trattenuto.

Nel caso di una situazione professionale, non è che stai rapinando una banca o rubando senza guardare in faccia nessuno.. sono venuti da te, ti hanno chiesto supporto per fare qualcosa che da soli, evidentemente, non possono fare. Li hai ascoltati, hai fatto la tua proposta, hanno accettato. Fine della questione, les jeux sont faits. Se poi, alla fine di tutto, non riesci a farti pagare... beh, potrebbero esserci stati alcuni **passaggi comunicativi poco chiari.**

Quindi, **resetta il significato che il denaro ha per te** e prova a vederlo sotto una nuova luce: cosa potrebbe rappresentare, in chiave positiva? La libertà, l'autonomia, l'indipendenza? La possibilità di aiutare gli altri? La sicurezza per la tua famiglia?



- **Avvocati in fuga: in ottomila lasciano la toga. Sono "i nuovi poveri"** <https://www.studiocataldi.it/articoli/20791-avvocati-in-fuga-in-ottomila-lasciano-la-toga-sono-quoti-nuovi-poveri-quot.asp>
- *Per Cassa Forense, la colpa non è solo della crisi e del sovrannumero, ma anche delle grandi assicurazioni che non pagano i legali come dovrebbero*

Studio Cataldi
il diritto quotidiano

AGF
AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale





Eppure il nostro potenziale mercato e' ancora grande

La propensione degli italiani a ricorrere ad un avvocato negli ultimi due anni

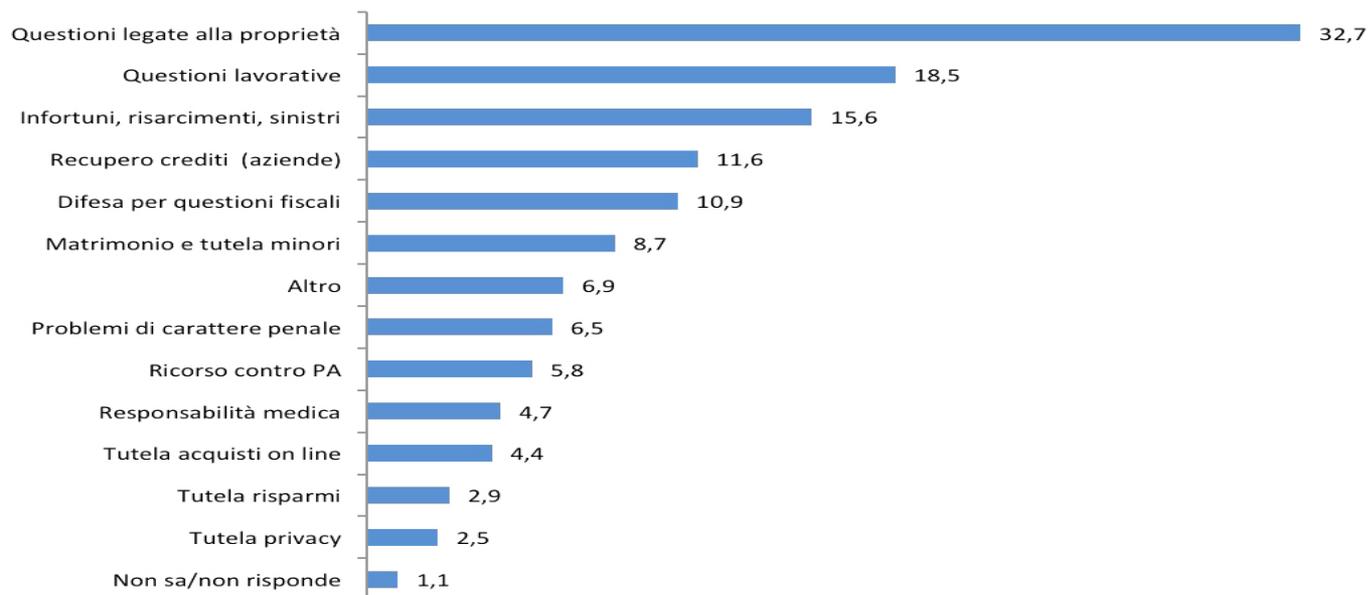
<i>Ricorso ad un avvocato</i>	Titolo di studio			Totale
	Fino alla licenza	Diploma	Laurea e oltre	
Si	19,9	25,3	34,7	27,3
No	80,1	74,7	65,3	72,7
Non sa/non risponde	0,0	0,0	0,0	20,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Il ricorso alla consulenza legale cresce al crescere del livello d'istruzione: il 34,7% nel caso dei laureati, il 25,3% fra i diplomati, il 19,9% per chi è in possesso di un titolo di studio inferiore



Per quali temi ci interpellano oggi i clienti e quali possiamo sviluppare

I motivi principali per cui gli italiani si rivolgono agli avvocati

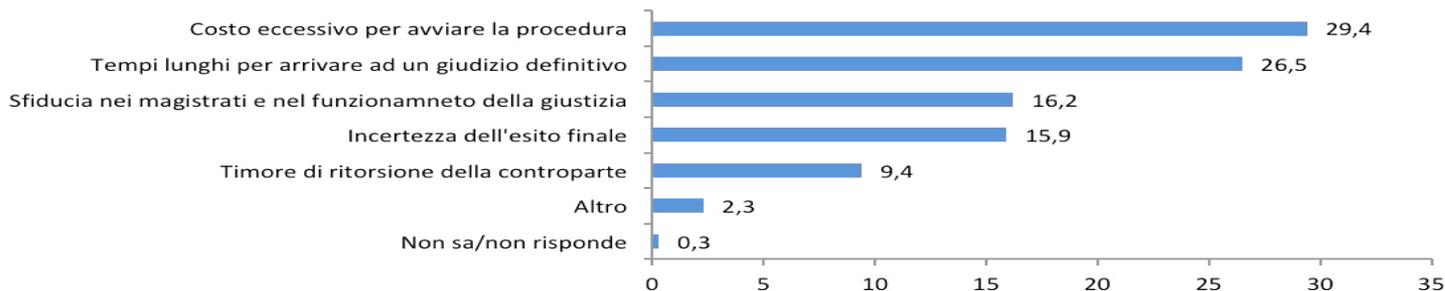




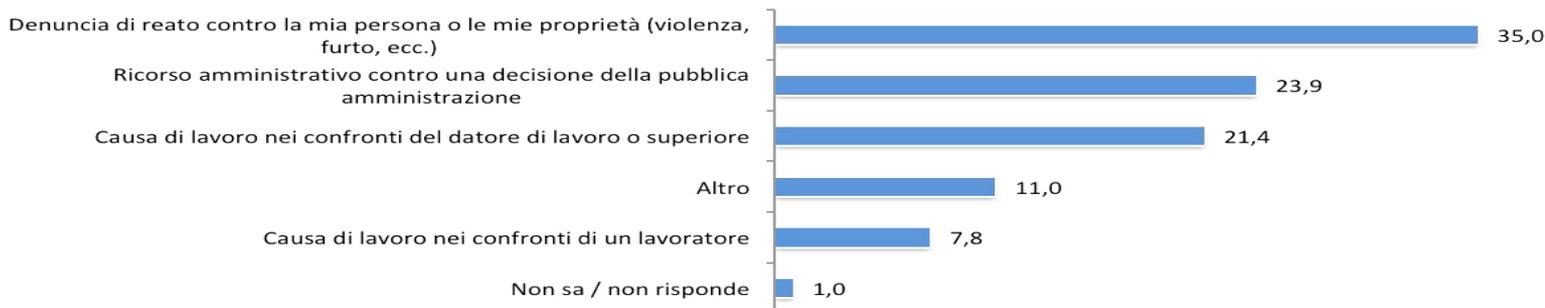
Perché rinunciano ad avvalersi di noi

Perché rinunciare a far valere un proprio diritto

I motivi per cui si è deciso di non procedere a far valere un proprio diritto



Tipologia di azioni legali cui gli italiani hanno rinunciato negli ultimi due anni



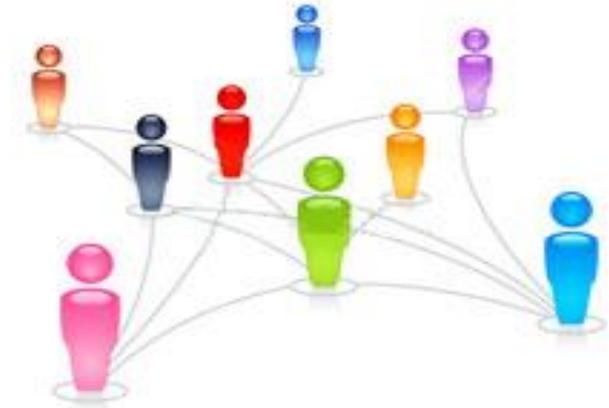
Indagine popolazione



RAPPORTO CENSIS AVVOCATURA 2015

Gli aspetti problematici degli studi legali

1. Sviluppo di network e reti professionali
1. Canali di promozione dell'attività professionale
1. Aprocchio all'ict -*information communication technology*-





Rapporto census avvocatura 2015 Avvocati e reti professionali

Il 62,2%, non aderisce ad alcun tipo di *network* professionale o collaborazioni





Avvocati e reti professionali

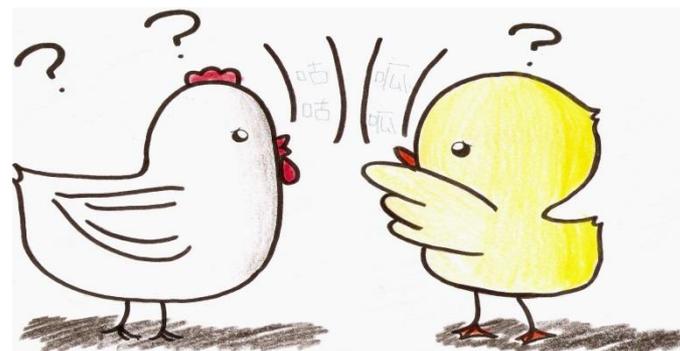
	Meno di 40 anni	Da 40 a 49 anni	50 anni e più	Totale
No (esclude tutte le altre)	55,7	61,3	70,6	62,2
Sì, con altri professionisti (studi di consulenza, studi tecnici, commercialisti, ecc.)	35,5	31,8	23,0	30,4
Sì, con altre strutture (banche, assicurazioni, associazioni di utenti, ecc.)	8,2	5,7	5,2	6,4
Altro	4,2	3,9	3,4	3,8



Rapporto censis avvocatura 2015 Canali di promozione dell'attività professionale

Come si promuovono gli avvocati?

- ✓ **l'87% attraverso il passaparola tra clienti**
- ✓ **il 76,3% attraverso, relazioni sociali e amicizie**

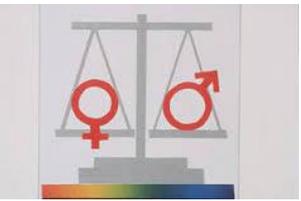




Rapporto census avvocatura 2015

Canali di promozione dell'attività professionale

	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
Passaparola tra clienti	88,8	86,4	84,9	87,0
Pubblicità su giornali, riviste di settore, ecc.	1,6	1,4	0,7	1,3
Iniziativa promozionali ad hoc, organizzazioni di seminari/convegni finalizzati a far conoscere lo studio	6,3	4,8	1,5	4,4
Sito web dello studio	17,6	12,8	7,8	13,4
Relazioni sociali e amicizie	75,5	76,1	77,7	76,3
Partecipazione attiva alla vita pubblica locale o nazionale (impegno in associazioni, politica, ecc.)	13,4	13,1	19,7	15,3
Collaborazioni/accordi con altri professionisti o strutture (banche, studi commercialisti, società di consulenza,.)	26,5	25,2	21,5	24,6
Promozione mirata presso target di utenza emergenti (ad esempio sul tema della tutela dei diritti dei consumatori, sulla salute, ecc.)	2,2	3,1	2,2	2,4

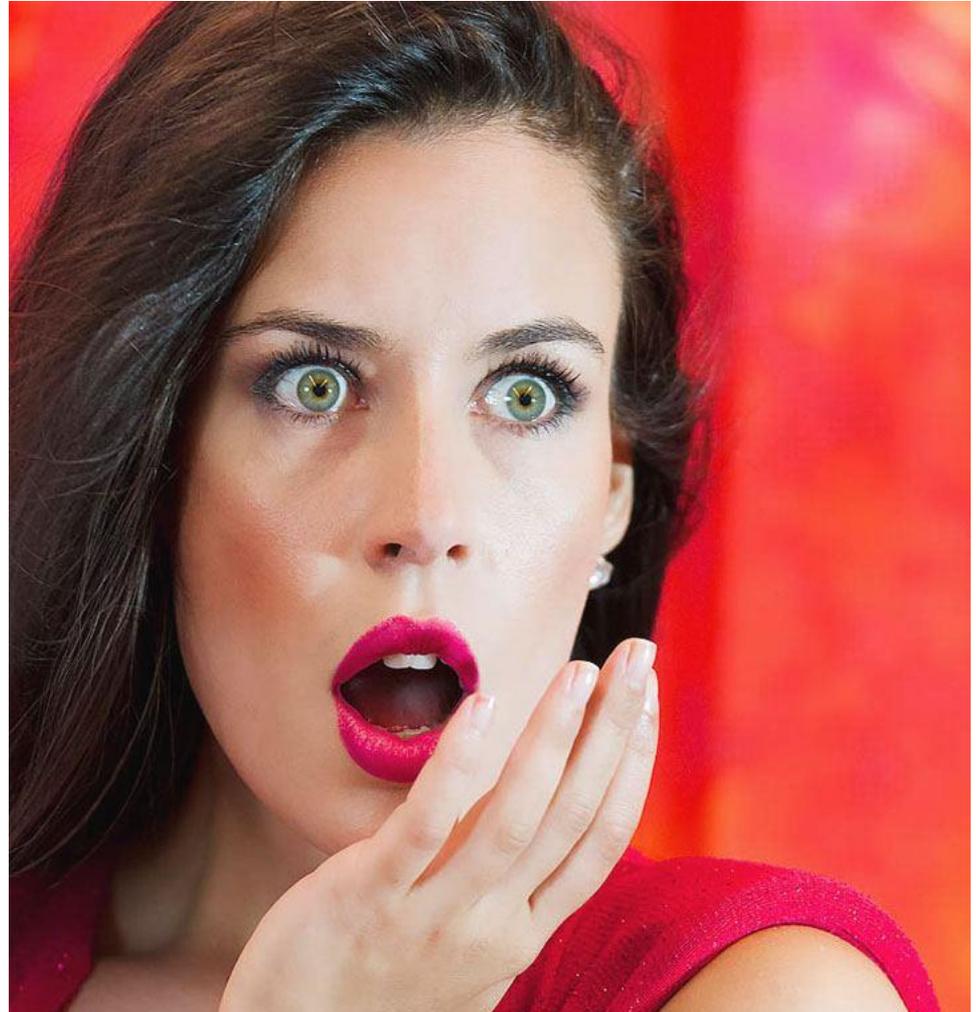


RAPPORTO CENSIS AVVOCATURA 2015

Avvocati e Ict

*L'avvocatura si rivolge al
mercato
scommettendo
ancora poco
sulle potenzialità offerte
dall'ICT*

**Il 74,2% degli avvocati
non si è dotato di un
proprio sito web**





RAPPORTO CENSIS AVVOCATURA 2015

Avvocati e Ict

- ✓ Una minoranza degli studi ha un proprio sito web – **(20,9%)**
- ✓ Solo una percentuale ancora molto marginale **(4,9%)** utilizza la piattaforma informatica dello studio per interagire con la propria clientela.





Rapporto census avvocatura 2015

Avvocati e ict

-information communication technology-

Studi professionali dotati di un proprio sito web, per area geografica

	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
Sì, ma ha solo finalità di promozione	26,8	21,2	12,1	20,9
Si, la finalità è di interagire con i clienti anche attraverso tale modalità	5,7	5,2	3,4	4,9
No	67,5	73,6	84,5	74,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0



Nel frattempo ... qualcuno pensa al posto nostro e ci vede come un business potenziale

ACCA' NISCUONO
E' FESSO.



Ing. Claudio Zini <claudio.zini.networkmarketing@gmail.com>
studio@facchini.org

Spett.le Avv. Facchini Giulia: Network Professionale - Rif.to [3949416] ID-[298823]

Buongiorno,
La contatto in quanto in qualità di professionista è molto probabilmente interessato a valutare l'opportunità di inserirsi in un network di professionisti che offre:

- la possibilità di fornire a nuovi clienti i propri servizi;
- la possibilità di offrire ai propri clienti servizi qualificati;
- la possibilità di farsi conoscere attraverso l'organizzazione di piccoli seminari informativi sia on-line che on-site;
- la possibilità di usufruire di servizi di social media marketing a prezzi vantaggiosissimi;
- la possibilità di entrare a fare parte di una grande gruppo di acquisto a livello mondiale.

In sostanza si tratta di una attività di business interessante basata sullo scambio di opportunità e competenze.
Le potenzialità sono enormi: pensa alla possibilità di offrire ai tuoi clienti decine di servizi, oppure la possibilità di offrire i tuoi servizi a decine di nuovi clienti.

Il funzionamento è semplicissimo
Prima di tutto però chiedi informazioni rispondendo a questa mail.
Sarà mia cura inviare tutte le informazioni richieste.
Il funzionamento non può essere spiegato verbalmente ma ho la necessità di inviare della documentazione esplicativa.

Grazie dell'attenzione e spero di risentirci presto.

Claudio Zini
3483848174
www.linkedin.com/in/claudiozini

Lei riceve questa mail in quanto per l'attività svolta crediamo che sia di suo interesse la collaborazione professionale proposta. In caso contrario può comunicarcelo rispondendo a questa mail ed esercitare tutti i suoi diritti previsti dalla normativa vigente. Sarà nostra cura provvedere a interrompere immediatamente qualsiasi comunicazione nei suoi confronti. Per maggiori informazioni contattateci ai nostri numeri.

Per ulteriori informazioni su Ing. Claudio Zini.



Perché?

- ✓ ***Mancanza di capitali (ma l'avvocatura ha lottato strenuamente contro il socio di capitale)***
- ✓ ***Rifiuto dell'informatizzazione***

Dove è il problema?

La sfida dell'intelligenza artificiale è ineluttabile.

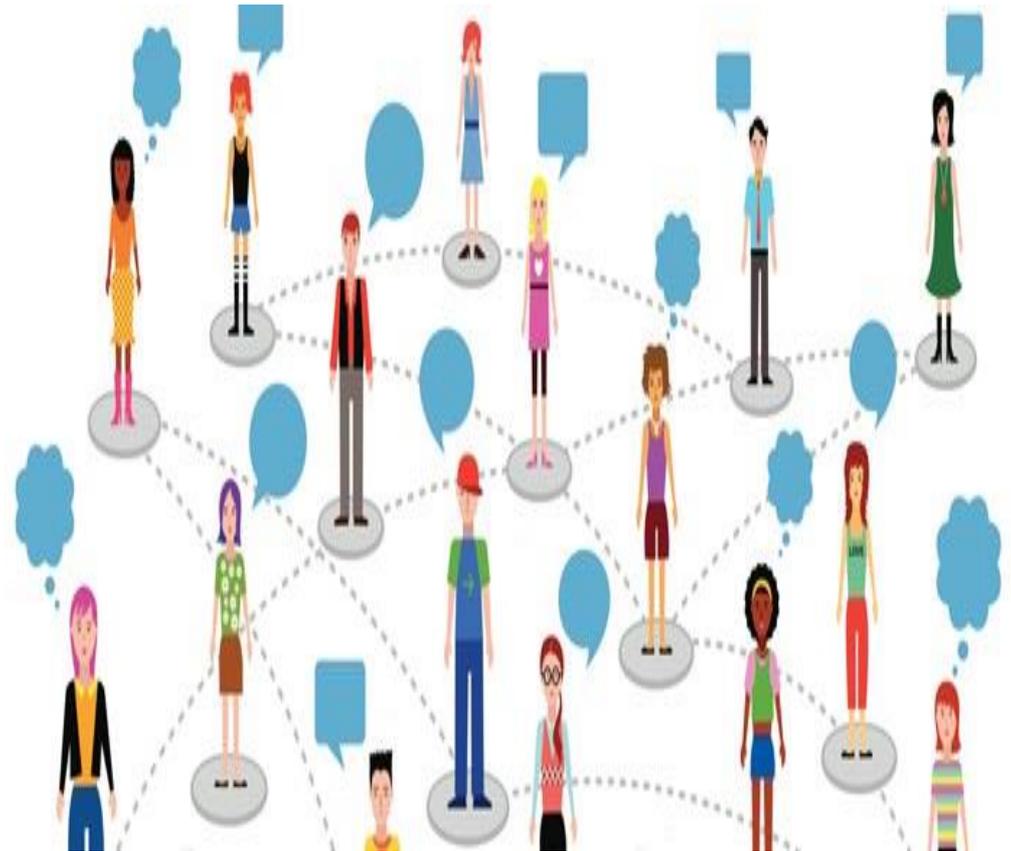
Avv. Alessandro De Nicola: La Stampa 19 6 2017
«Reddito e ruolo sociale la crisi degli avvocati»





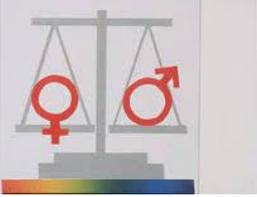
Le soluzioni ... Secondo l'avvocato De Nicola

***«Aggregare studi e
professionisti dando
la possibilità di
stabilire in modo
flessibile gli onorari
...»***



AGF

AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



«...di investire, di pubblicizzare le proprie capacità sarebbero elementi che potrebbero contribuire a migliorare il reddito degli avvocati e la percezione che di essi hanno gli italiani....»

*non si può resistere...
nessuno può resistere...*

irresistibile!

cornetto ALGIDA

la sua cialda croccante e biscottata
è tutta piena di gelato di panna
ricoperto di granella di mandorle
e nocciole

L. 100



«Reddito e ruolo sociale: la crisi degli avvocati»

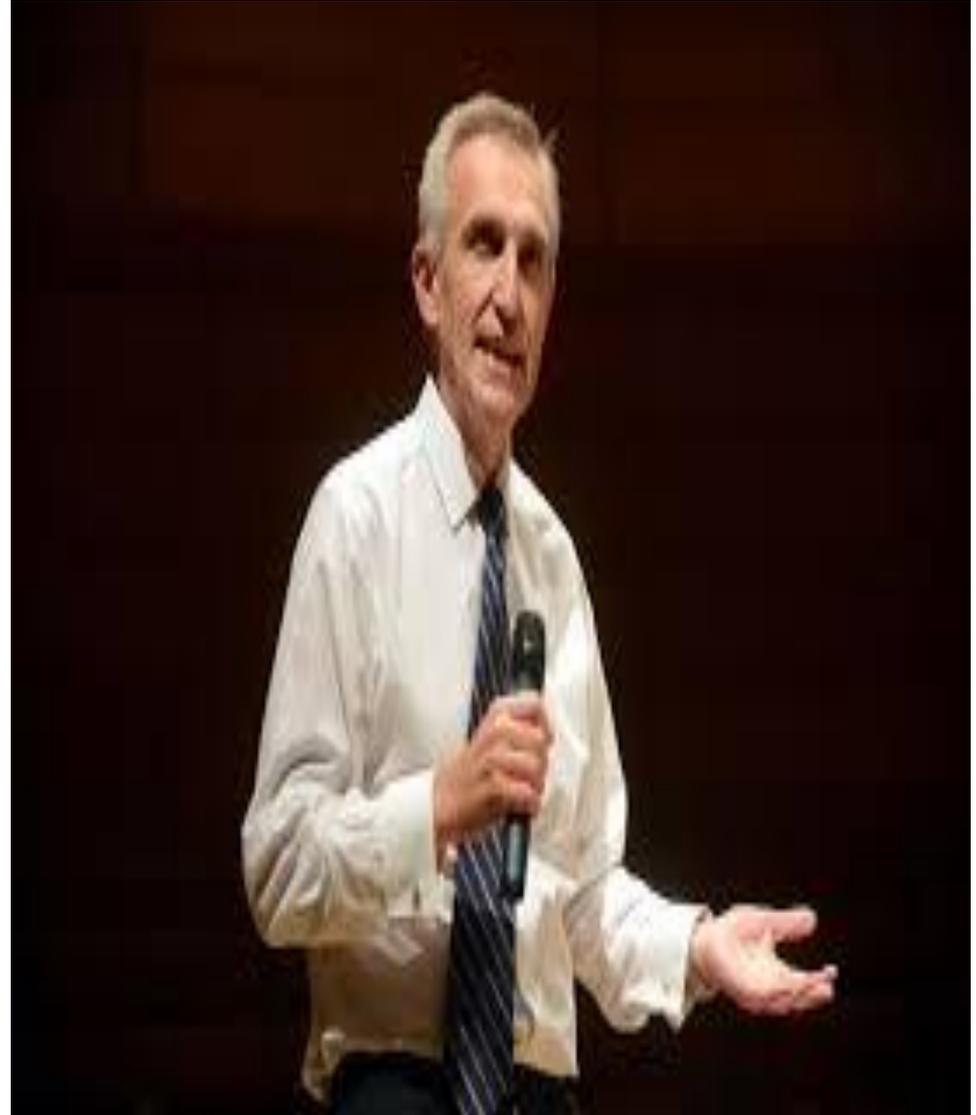
- ✓ *il piccolo è bello*
- ✓ *Il rifiuto impaurito della tecnologia*
- ✓ *Il ribrezzo per la contaminazione con il capitale di rischio*
- ✓ *il localismo*
- ✓ *La mancanza di formazione realmente specialistica*

**DA OLTRE UN DECENNIO
NON HANNO FUNZIONATO**



«Al punto in cui si è arrivati scommettere sul nuovo è diventato l'unico atteggiamento prudente da assumere: la conservazione dell'esistente è un rischio molto più grave»

Avv. Alessandro De Nicola





AGIF

AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



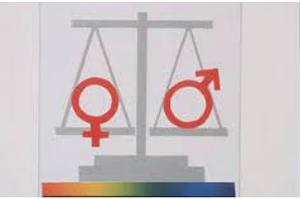
PANSINI (ANF): «BASTA PIANGERSI ADDOSSO»

64 | MAG 130

Più concorrenza, dunque, è un bene?
Credo sia venuto il momento di dirci se
vogliamo ancora una professione libera,
indipendente e artefice del suo destino e della
crescita anche reddituale, oppure se la vogliamo

pubblica con l'intervento dello Stato che la
sostiene oppure, ancora, se vogliamo accollarci
il ruolo sussidiario che lo Stato, incapace di
assicurare ancora molti dei servizi essenziali,
vuole affibbiarci senza dire però qual è il
beneficio economico che ne deriva a noi avvocati.
Il limbo e l'ambiguità non giovano all'avvocatura.





PER PRIMA COSA USCIRE DALLA COMFORT ZONE

Dicesi **“comfort zone”** quella condizione mentale in cui la persona agisce **in uno stato di assenza di ansietà, con un livello di prestazioni costante e senza percepire un senso di rischio.**





Uscire dalla comfort zone.....

Prendi la **direzione**
opposta all'abitudine e
quasi **sempre** farai bene.

J. J. Rousseau



IN SECONDO LUOGO NON FARSI PRENDERE DALLO SCONFORTO



“Crisi” in cinese =

PERICOLO

+

OPPORTUNITA'



Ci sono delle soluzioni?





AGF
AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale





Prima di tutto.....

**Comprendere
per quali bisogni
il cliente si
rivolge ad un
avvocato**

Scala dei bisogni di Maslow





AGF

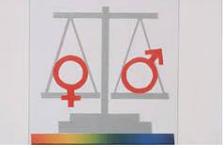
AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



Quali sono i bisogni degli esseri umani?

Piramide dei bisogni di Maslow,
1954





Il cliente cerca qualcuno che si occupi di lui si faccia carico del suo problema e visto che il cliente non è quasi mai in gradi di valutare la nostra competenza tecnica si basa sul rapporto empatico e si aspetta tre cose

**Quali sono
i bisogni del cliente
quando si rivolge ad
un avvocato?**

Quelli legati alla sua «sicurezza» Il cliente cerca qualcuno che si occupi di lui si faccia carico del suo problema e visto che il cliente non è quasi mai in gradi di valutare la nostra competenza tecnica si basa sul rapporto empatico e si aspetta tre cose





Quali bisogni ha il cliente



- Realizzare **maggiori guadagni (make me money)**
- Ottenere un risparmio o di tutelare il suo denaro **(save my money)**
- Ridurre i rischi **(Risk management)**



**Per quanto riguarda
il diritto di famiglia
... anche che
l'avvocato
preservi le relazioni
affettive ...**





Ma senza dubbio.....

Un cliente che ha
bisogno di protezione
giuridica deve pero
trovarci!!



AGF

AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale

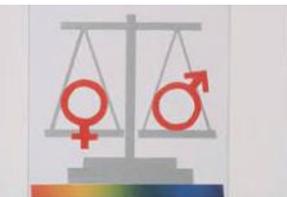
Seconda parte

Prima di parlare dicome si fa il prezzo vediamo le regole auree per la/il professionista

<https://www.bittersweetcomunicazione.it/come-farsi-pagare-dai-clienti/>



- 1) IL PREVENTIVO (O IL CONTRATTO), ALTRIMENTI DETTO: METTI NERO SU BIANCO
- 2) L'ACCONTO, ALTRIMENTI DETTO: LA TESTIMONIANZA D'IMPEGNO
- 3) IL "LISTINO PREZZI", ALTRIMENTI DETTO: DI' SUBITO SE QUALCOSA È A PAGAMENTO O SE IL PREVENTIVO E' DA RIVEDERE
- 4) IL "REMIND" AMMINISTRATIVO, ALTRIMENTI DETTO: HAI FATTO LA FATTURA?
- 5) IL CLIENTE GIUSTO, ALTRIMENTI DETTO: SELEZIONA CON CHI VUOI LAVORARE



Come farsi pagare?? Riflessioni semiserie dal blog

www.bittersweetcomunicazione.it/come-farsi-pagare-dai-clienti/

1. IL PREVENTIVO (O IL CONTRATTO), ALTRIMENTI DETTO: METTI NERO SU BIANCO

Ti è mai capitato di non far firmare nulla “perché tanto è un amico, è mio fratello, è mio cugggino di 4° grado, c’ha gli occhi sinceri, ha le scarpe che mi piacciono..... e per tutti questi motivi SICURAMENTE NON MI FREGA???”



2. L'ACCONTO, ALTRIMENTI DETTO: LA TESTIMONIANZA D'IMPEGNO <https://www.bittersweetcomunicazione.it/come-farsi-pagare-dai-clienti/>

L'acconto non significa dire al cliente “voglio che tu mi paghi prima di fare il lavoro”.

Significa **“Fammi capire che hai davvero voglia di impegnarti con me”**; se fornisci un servizio potresti avere dei costi da sostenere anticipando i soldi per il cliente, o più semplicemente potresti aver bisogno di organizzare il tuo tempo in modo da non prendere impegni con altri clienti, apposta per seguire questo progetto.



2. L'ACCONTO, ALTRIMENTI DETTO: LA TESTIMONIANZA D'IMPEGNO <https://www.bittersweetcomunicazione.it/come-farsi-pagare-dai-clienti/>

Se il cliente, dopo aver parlato con te e preso tutte le informazioni del caso, non si fida a tal punto da non volerti pagare un acconto, può significare queste cose:

- non sei stato convincente sulla tua competenza:** hai risposto a tutte le sue domande? Fugato dubbi? Gli hai dato prova di essere una persona affidabile? Potrebbe esserci qualcosa nella tua comunicazione che ancora non è abbastanza chiara. **Trasparenza significa chiarezza**, ma significa anche che spieghi subito come funziona il pagamento, qual è l'importo dell'acconto e come avviene il saldo del resto.
- Non esiste il “tranquillo che poi ci sistemiamo...”, perché se poi il cliente **il cliente pensa che tu voglia fare il furbo**. Prima gli dici «*tranquillo poi ci sistemiamo*» e poi gli mandi una parcella inaspettata

3. IL “LISTINO PREZZI”, ALTRIMENTI DETTO: DI’ SUBITO SE QUALCOSA È A PAGAMENTO <https://www.bittersweetcomunicazione.it/come-farsi-pagare-dai-clienti/>



Questo è un suggerimento utile specie quando il progetto è ormai avviato e il tuo cliente ti chiede di aggiungere alcune cosine..... sì, ma alcune cosine si pagano. O no?

Beh, questo dipende da te, puoi decidere di **omaggiare un servizio** che non era previsto, oppure **occorre dire subito se quella cosa richiede un costo a parte.**

Anche qua, inutile fargli avere la fattura senza che lui se lo aspetti. Così come è inutile mangiarti il fegato perché “tutti si approfittano di te”.

Se lo fanno, di chi è la responsabilità?



4. IL “REMIND” AMMINISTRATIVO, ALTRIMENTI DETTO: HAI FATTO LA FATTURA?

- C'è chi si lamenta di non essere pagato, scoprendo poi che il cliente era in attesa di ricevere una fattura (o un pro-forma), con i dati per effettuare il bonifico...ops!
- Qua il discorso è molto semplice: se non sei tu il primo a ricordarti di farti pagare (e a ricordarlo a chi di dovere) di sicuro non lo farà il cliente. Si deve già ricordare di chi deve dei soldi a lui, vuoi anche che si ricordi di pagare te?



5. IL CLIENTE GIUSTO, ALTRIMENTI DETTO: SELEZIONA CON CHI VUOI LAVORARE



- Che si tratti di onestà o di malessere cosmico, il discorso è lo stesso: la scelta del cliente è nelle tue mani.
- **Se capisci già che un cliente farà fatica a pagarti, puoi decidere di dartela a gambe levate prima ancora di avere a che fare con lui. Come in ogni buona relazione che si rispetti, si comunica in due e se l'altra persona non è disposta a collaborare, c'è poco da fare.**

Giuseppe Caravita di Toritto

LA MACARENA DELL'AVVOCATO



Avvocà, per ora grazie

Piccole storie di un gran bel mestiere



AGF
AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



LA MACARENA DELL'AVVOCATO

Avvocà, per ora grazie.

Quante volte l'avete sentita questa frase? E' la macarena dell'avvocato, che si esegue così.

Il cliente si posiziona di fronte all'avvocato, e dice Avvocà per ora grazie.

Ma veramente ci sarebbe da pagare, da anticipare, da versare...

E qui parte la macarena:

Avvocà, per ora grazie, poi facciamo tutto un conto
mano destra sulla tasca sinistra della giacca, come a mimare la
ricerca del portafoglio,

poi mano sinistra sulla tasca destra, ma solo per questioni di
simmetria

Poi facciamo tutto un conto, a lei ci penso io
mani che si tastano i fianchi, come alla ricerca di qualcosa che
non c'è

e che ho staccato l'ultimo assegno proprio stamattina
mani che si incrociano sulle braccia, nell'inequivocabile segno
dell'ombrello

E poi mani aperte e braccia spalancate...e si può ricominciare

DECRETO BERSANI 2006



il Decreto Bersani ha inteso rispondere alle reiterate ingiunzioni della UE per infrazioni dell'Italia alle norme UE sulla concorrenza nel settore delle libere professioni che riguardavano, tra l'altro, la tariffa con minimi obbligatori e i limiti alla pubblicità.

L'art.2 del D-L ha abrogato:

A) le disposizioni che stabiliscono tariffe obbligatorie fisse o minime.

B) il divieto, anche parziale, di pubblicizzare i titoli e le specializzazioni professionali, le caratteristiche del servizio offerto e il prezzo delle prestazioni;

C) il divieto di fornire all'utenza servizi professionali di tipo interdisciplinare da parte di società di persone o associazioni tra professionisti.

Il D-L ha imposto che le norme deontologiche in contrasto con il D-L vengano modificate entro il 1.2.2007.

**LA LEGGE 31 DICEMBRE 2012, N. 247
(RIFORMA DELLA PROFESSIONE) ART. 13
PREVEDE:**

a. l'abolizione della tariffa.

b. la possibilità di concordare con il cliente il prezzo della prestazione professionale.

Recita il comma 2: *“Il compenso spettante al professionista è pattuito **di regola (oggi non piu’)** per iscritto all'atto del conferimento dell'incarico professionale”*



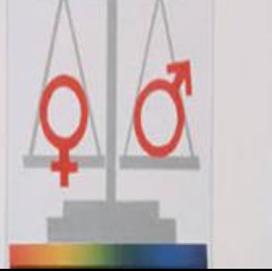
QUALI LE MODALITÀ DI CALCOLO DEL COMPENSO PREVISTE?

La pattuizione dei compensi è libera. E' ammessa

- la pattuizione a tempo,
- in misura forfetaria,
- per convenzione avente ad oggetto uno o più affari,
- in base all'assolvimento e ai tempi di erogazione della prestazione,
- per singole fasi o prestazioni o per l'intera attività,
- a percentuale sul valore dell'affare o su quanto si prevede possa giovarsene, non soltanto a livello strettamente patrimoniale, il destinatario della prestazione

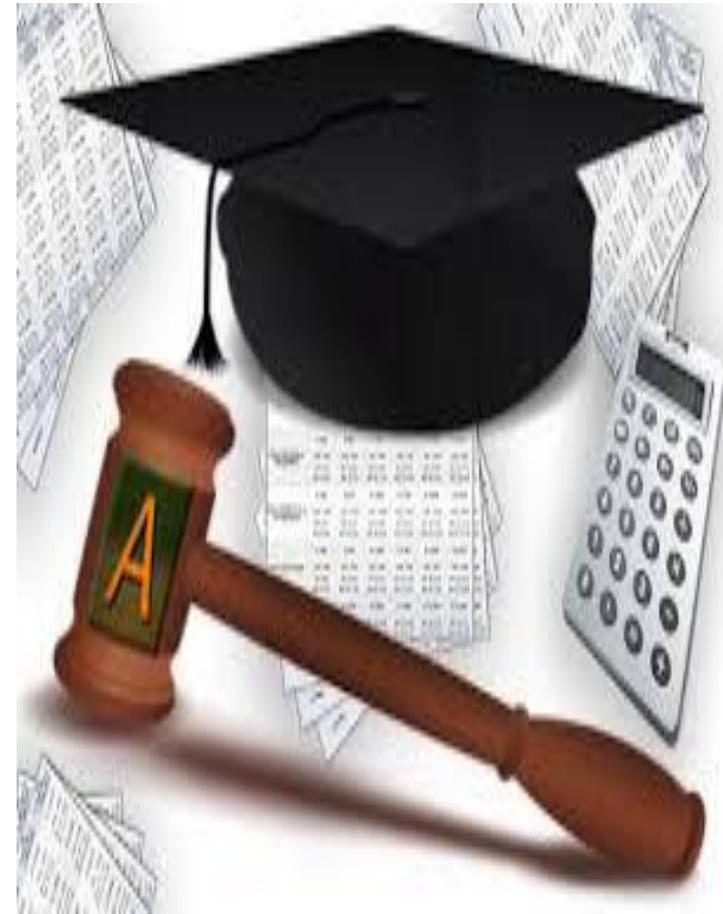


SE NULLA E' STATO VALIDAMENTE PATTUITO



“I parametri indicati nel decreto emanato dal Ministro della giustizia, su proposta del CNF... si applicano

- **quando all'atto dell'incarico o successivamente il compenso non sia stato determinato in forma scritta**
- **in ogni caso di mancata determinazione consensuale,**



DECRETO 10 MARZO 2014 N. 55

Regolamento per la determinazione dei parametri dei compensi



Ufficio studi



MINISTERO DELLA GIUSTIZIA, DECRETO 10 marzo 2014, n. 55
Regolamento recante la determinazione dei parametri per la liquidazione dei compensi per la professione forense, ai sensi dell'articolo 13, comma 6, della legge 31 dicembre 2012, n. 247.
[\(GU n. 77 del 2-4-2014\)](#)

Testo coordinato

con le modifiche apportate dal decreto del Ministro della Giustizia 8 marzo 2018, n. 37, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 96 del 26 aprile 2018

N.B.: le modifiche sono riportate, nell'articolato, in **grassetto**; le eliminazioni, ~~barrate~~.

Scheda US n. 20/2018¹

Roma, 27 aprile 2018

ART. 4 PARAMETRI GENERALI PER LA DETERMINAZIONE DEI COMPENSI IN SEDE GIUDIZIALE

1. Ai fini della liquidazione del compenso si tiene conto **delle caratteristiche, dell'urgenza e del pregio dell'attività prestata, dell'importanza, della natura, della difficoltà e del valore dell'affare, delle condizioni soggettive del cliente, dei risultati conseguiti, del numero e della complessità delle questioni giuridiche e di fatto trattate.**
1. In ordine alla difficoltà dell'affare si tiene particolare conto dei contrasti giurisprudenziali, e **della quantità e del contenuto della corrispondenza che risulta essere stato necessario intrattenere con il cliente e con altri soggetti.**

GUADAGNA DI PIU L'AVVOCATO DIGITALE

Art. 4 Parametri generali per la determinazione dei compensi in sede giudiziale

1-bis. Il compenso determinato tenuto conto dei parametri generali di cui al comma 1 è di regola ulteriormente aumentato del 30 per cento quando gli atti depositati con modalità telematiche sono redatti con tecniche informatiche idonee ad agevolarne la consultazione o la fruizione e, in particolare, quando esse consentono la ricerca testuale all'interno dell'atto e dei documenti allegati, nonché la navigazione all'interno dell'atto





PRICE PRODUCT PLACEMENT

IL PREZZO COME LEVA DI MARKETING

L'IMPORTANZA DEL PREZZO

Il prezzo è un elemento fondamentale di tutta la politica di marketing «dalla sua corretta individuazione dipenderà in massima parte la decisione del cliente di scegliere proprio Voi come suo consulente o patrocinatore e in periodo di crisi l'importanza del prezzo è fondamentale nella decisione del cliente»

Claves para la gestión de Firmas y Despachos Profesionales

Gestión, organización y estrategia de las Firmas de Servicios Profesionales



Un manual práctico con soluciones y estrategias para la organización y mejora de la gestión de una Firma de Servicios Profesionales. Una obra escrita desde la experiencia en uno de los sectores más competitivos, dinámicos y exigentes que existen.

Mario Alonso

Manuales de Economía y Empresa

Il cliente non vuole necessariamente spendere poco, vuole però essere sicuro che paga il giusto prezzo per la difficoltà e qualità della attività richiesta.



SE IL PREZZO E' TROPPO BASSO

Fare un prezzo inferiore a quello che il cliente si aspetta o è disposto a pagare gli farà pensare che la prestazione che offrite non è di qualità.....



FATTORI PER CALCOLO DEL NOSTRO PREZZO

Il cliente paga il servizio
-e non solo la prestazione- .

Dobbiamo quindi:

- dare valore alla nostra struttura se ne abbiamo una
- o valorizzare il fatto che proprio grazie all'assenza di struttura la nostra prestazione è meno cara



AGF
AVVOCATO GIULIA FACCHINI
Studio Legale



FATTORI PER CALCOLO DEL NOSTRO PREZZO



La relazione con il cliente è una **relazione asimmetrica**.

□ *il nostro cliente non è in grado di percepire la nostra bravura tecnico giuridica se non ex post ovvero se e quando raggiungiamo il risultato sperato.*

FATTORI PER CALCOLO DEL NOSTRO PREZZO

Cliente percepisce però la
nostra:

- efficienza,
- accessibilità,
- organizzazione
lavoro

del





COME INDIVIDUARE

IL NOSTRO
GIUSTO PREZZO...

TARIFFAZIONE DI UNA SEPARAZIONE CONSENSUALE IN BASE AI PARAMETRI MINISTERIALI

VOCE	SCAGLIONE	SCAGLIONE	SCAGLIONE	SCAGLIONE	SCAGLIONE
	da € 1.100,01 a € 5.200,00	da € 5.200,01 a € 26.000,00	da € 26.000,01 a € 52.000,00	da € 52.000,01 a € 260.000,00	da € 260.000,01 a € 520.000,00
1. Fase di studio della controversia	405,00	875,00	1.620,00	2.430,00	3.375,00
2. Fase introduttiva del giudizio	405,00	740,00	1.147,00	1.550,00	2.227,00
TOTALE	810,00	1.615,00	2.767,00	3.980,00	5.602,00
+ 15% rimborso forfettario spese	121,50	242,25	415,05	597,00	840,30
TOTALE	931,50	1.857,25	3.182,05	4.577,00	6.442,30

TARIFFAZIONE DI UNA SEPARAZIONE CONSENSUALE IN BASE ALLA TARIFFA ORARIA

INCOMBENTE	QUESTIONE FACILE		QUESTIONE NORMALE	QUESTIONE COMPLESSA
Con il cliente per capire la situazione esaminare i documenti, ipotizzare degli obbiettivi e dei percorsi per raggiungerli	ORE	2	5	10
Con la controparte e il proprio cliente per lettere, telefonate, incontri per discutere dei vari temi e fare proposte e controproposte	ORE	2	4	8
Per la stesura dell'accordo	ORE	0.30	1	2
Per deposito ricorso, udienza e copie autentiche verbale	ORE	1	1	1
Totale ore lavoro		5,30	11	21
100 € ora		550,00	1.100,00	2.100,00
150 € ora		825,00	1.650,00	3.150,00
200 € ora		1.100,00	2.200,00	4.200,00
250 € ora		1.375,00	2.750,00	5.250,00
300 € ora		1.650,00	3.300,00	6.300,00
350 € ora		1.925,00	3.850,00	7.350,00
400 € ora		2.200,00	4.400,00	8.400,00
450 € ora		2.475,00	4.950,00	9.450,00
500 € ora		2.750,00	5.500,00	10.500,00

TARIFFAZIONE DI UNA SEPARAZIONE CONSENSUALE IN BASE AD UNA PERCENTUALE DEGLI ASSEGNI RICEVUTI O PAGATI

IMPORTO ASSEGNI MENSILI	AMMONTARE ANNUO ASSEGNI	30%	50%
300	3.600,00	1.080,00	1.800,00
400	4.800,00	1.440,00	2.400,00
500	6.000,00	1.800,00	3.000,00
600	7.200,00	2.160,00	3.600,00

CON QUESTE PREMESSE VEDIAMO QUANTO VALE LA PRESTAZIONE RICHIESTA

Il prezzo della prestazione è influenzato a alcuni fattori:

- 1. Il livello socio economico dei nostri assistiti**
- 2. La tariffa che viene praticata dai nostri "competitor"**
- 3. Il nostro posizionamento sul mercato**
- 4. Il costo e l'efficienza della nostra struttura**
- 5. La difficoltà della questione trattata**



IL NOSTRO POSIZIONAMENTO SUL MERCATO

Siamo 250.000 e abbiamo professionalità ed esperienze diverse o percepite come diverse dei nostri potenziali clienti

Diversa deve essere- la tariffa praticata da

- ❖ **un giovane avvocato “generalista” magari di una cittadina di provincia,**
- ❖ **un avvocato esperto della capitale, che magari abbia (avrà) anche il titolo di specialista**



LA TARIFFA CHE VIENE PRATICATA DAI NOSTRI “COMPETITOR”

Competitor sono i colleghi che interagiscono nel nostro stesso ambito territoriale o di materie trattate

Per fare nostro **GIUSTO PREZZO** comparare la nostra richiesta economica

- da un lato con quelle del collega più esperto e gettonato che opera nel nostro territorio o per la materia di cui si tratta
- e dall'altro con quella di un giovane avvocato

GIULIA VERSUS GIULIA TARIFE DECISAMENTE DIVERSE

(ANCHE PRIMA CHE FOSSE MINISTRO)



ATTENZIONE (DA METTERE TRA I PERICOLI NELLO SWAT)



Outlet Legale

6 Feb alle 14:13 • 🌐

Il divorzio sta diventando un incubo? Soldi tempo ed energie che se ne vanno? Con **Outlet Legale** puoi risparmiare fino al 65% per le spese del tuo avvocato, così puoi concederti una vacanza... e in vacanza puoi trovare qualcuno che ti consoli 😊
Scopri di più qui: vai.outletlegale.com/divorzio
#DettoFatto #NewLife #OutletLegale

La donna che ha scattato questa foto ha appena divorziato con Outlet Legale.

CRITERI DI AUTO VALUTAZIONE L'OTTICA DEL CLIENTE E' IL SERVIZIO

IL CLIENTE OLTRE ALLA COMPETENZA TECNICA VUOLE

- l'accessibilità del suo avvocato (la possibilità di incontrarlo quando ritiene di averne necessità o di comunicare con lui, la celerità delle risposte),
- la disponibilità degli orari e giorni di incontro, per chi si occupa di aziende la disponibilità dell'avvocato a lavorare presso la sede del cliente per i privati a essere ricevuti fuori dell'orario di lavoro o il sabato
- la possibilità di trovare qualcuno nello studio per risposte urgenti
- il tempo e l'attenzione dedicata



COME CALCOLARE IN CONCRETO IL NOSTRO PREZZO

Da il Sole24 ore 16/4/2012

«Costi e margini per fissare il prezzo»

<https://www.danea.it/blog/calcolo-costo-orario/>

LA MATRICE DI COSTO ORARIO



Voci da tenere in considerazione per stabilire la matrice di costo orario

Costi gestione studio annui compresa Cassa Previdenza	10.000
Reddito che l'avvocato ipotizza di ottenere (al lordo delle imposte)	20.000
Punto di equilibrio (break even) tra entrate e uscite	30.000
Giorni di lavoro annui	200
Ore giornaliere fatturabili 5 (per un totale annuo di 200 giorni lavorativi sono 1.000 ore all'anno)	1.000
Costo orario (30.000 euro/1.000 ore annue fatturabili)	30
Margine in percentuale – 25% da aggiungere al costo orario) (cliente insolvente, spese extra impreviste)	25%
Matrice di costo orario	37,5 € ora

Voci da tenere in considerazione per stabilire la matrice di costo orario

Costi gestione studio annui compresa Cassa Previdenza	30.000
Reddito che l'avvocato ipotizza di ottenere (al lordo delle imposte)	60.000
Punto di equilibrio (break even) tra entrate e uscite	90.000
Giorni di lavoro annui	200
Ore giornaliere fatturabili 5 (per un totale annuo di 200 giorni lavorativi sono 1.000 ore fatturabili all'anno)	1.000
Costo orario (90.000 euro/1.000 ore annue fatturabili)	90
Margine in percentuale – 25% da aggiungere al costo orario) (cliente insolvente, spese extra impreviste)	25%
Matrice di costo orario	112,5 € ora

Voci da tenere in considerazione per stabilire per stabilire la matrice di costo orario

Costi gestione studio annui compresa Cassa Previdenza	130.000
Reddito che l'avvocato ipotizza di ottenere (al lordo delle imposte)	200.000
Punto di equilibrio (break even) tra entrate e uscite	300.000
Giorni di lavoro annui	200
Ore giornaliere fatturabili 5 (per un totale annuo di 200 giorni lavorativi sono 1.000 ore all'anno)	1.000
Costo orario (390.000 euro/1.000 ore annue fatturabili)	300
Margine in percentuale – 25% da aggiungere al costo orario) (cliente insolvente, spese extra impreviste)	25%
Matrice di costo orario	375 € ora

ESERCITAZIONE: QUANTO GUADAGNA LA COLLEGA?

- Prendiamo l'ammontare del fatturato dello scorso anno 2016 (es. 30.000 euro)
- Deduciamo i costi sostenuti (es. 10.000 EURO)
- Dividiamo il risultato per 1.000 ore lavoro annue ($20.000:1.000 = 20$)
- Deduciamo una aliquota del 23% di imposte $20-23\%= 15,4$

Quindi la collega con un fatturato di € 30,000 e costi per € 10.000 sta lavorando a € 15,5 all'ora

Fino a 15.000 euro	23%
Da 15.001 a 28.000	27%
Da 28.001 a 55.000	38%
Da 55.001 a 75.000	41%
Oltre 75.000	43%



ESERCITAZIONE: QUANTO GUADAGNA LA COLLEGA DIECI ANNI DOPO?

- Fatturato (es. 100.000 euro)
- Costi sostenuti (es. 30.000 euro)
- Dividiamo il risultato per 1.000 ore lavoro annue ($70.000:1.000 = 70$)
- Deduciamo una aliquota media 34% di imposte $70-34\%= 46,2$
- **Quindi la collega con un fatturato di € 100,000 e costi per € 30.000 sta guadagnando € 46,2 all'ora**

Fino a 15.000 euro	23%
Da 15.001 a 28.000	27%
Da 28.001 a 55.000	38%
Da 55.001 a 75.000	41%
Oltre 75.000	43%



QUANTO GUADAGNA LA COLLEGA TRENTA ANNI DOPO?

- Fatturato € 400.000 euro)
- Costi € 130,000
- Dividiamo il risultato per 1.000 ore lavoro annue ($270.000:1.000 = € 270$)
- Deduciamo una aliquota media 34% di imposte $270-34\%= € 178,20$
- **Quindi la fortunata collega con un fatturato di € 400,000 e costi per € 130.000 sta guadagnando € 178,20 all'ora**

Fino a 15.000 euro	23%
Da 15.001 a 28.000	27%
Da 28.001 a 55.000	38%
Da 55.001 a 75.000	41%
Oltre 75.000	43%



SE VOGLIO FARE AD ESEMPIO UN FORFAIT COME CALCOLO IL PREZZO SECONDO LA MATRICE DI COSTO ORARIO

CAUSA O CONSULENZA DA 10 ORE LAVORO	MATRICE DI COSTO ORARIO	PREZZO FINALE MINIMO SENZA IVA E CASSA <small>MA COMPRESO DEL 15% RIMBORSO SPESE</small>
10	37,5 euro ora	375 €
10	112,5 euro ora	1,125 €
10	375 euro ora	3.750 €

1.

E quindi.....

Con lo strumento della matrice oraria e tenendo conto di tutti i fattori che influenzano il prezzo:

Il livello socio economico dei nostri assistiti

1. La tariffa che viene praticata dai nostri “competitor”

2. Il nostro posizionamento sul mercato

3. Il costo e l’efficienza della nostra struttura

4. La difficoltà della questione trattata

VENIAMO AL PREVENTIVO OBBLIGATORIO



IL PREVENTIVO SCRITTO OBBLIGATORIO

VISTO DAGLI AVVOCATI

O

VISTO DAI CLIENTI

RAPPORTO CENSIS AVVOCATURA 2018

LEGGE 31 DICEMBRE 2012 N. 247

«NUOVA DISCIPLINA DELL'ORDINAMENTO DELLA PROFESSIONE FORENSE»

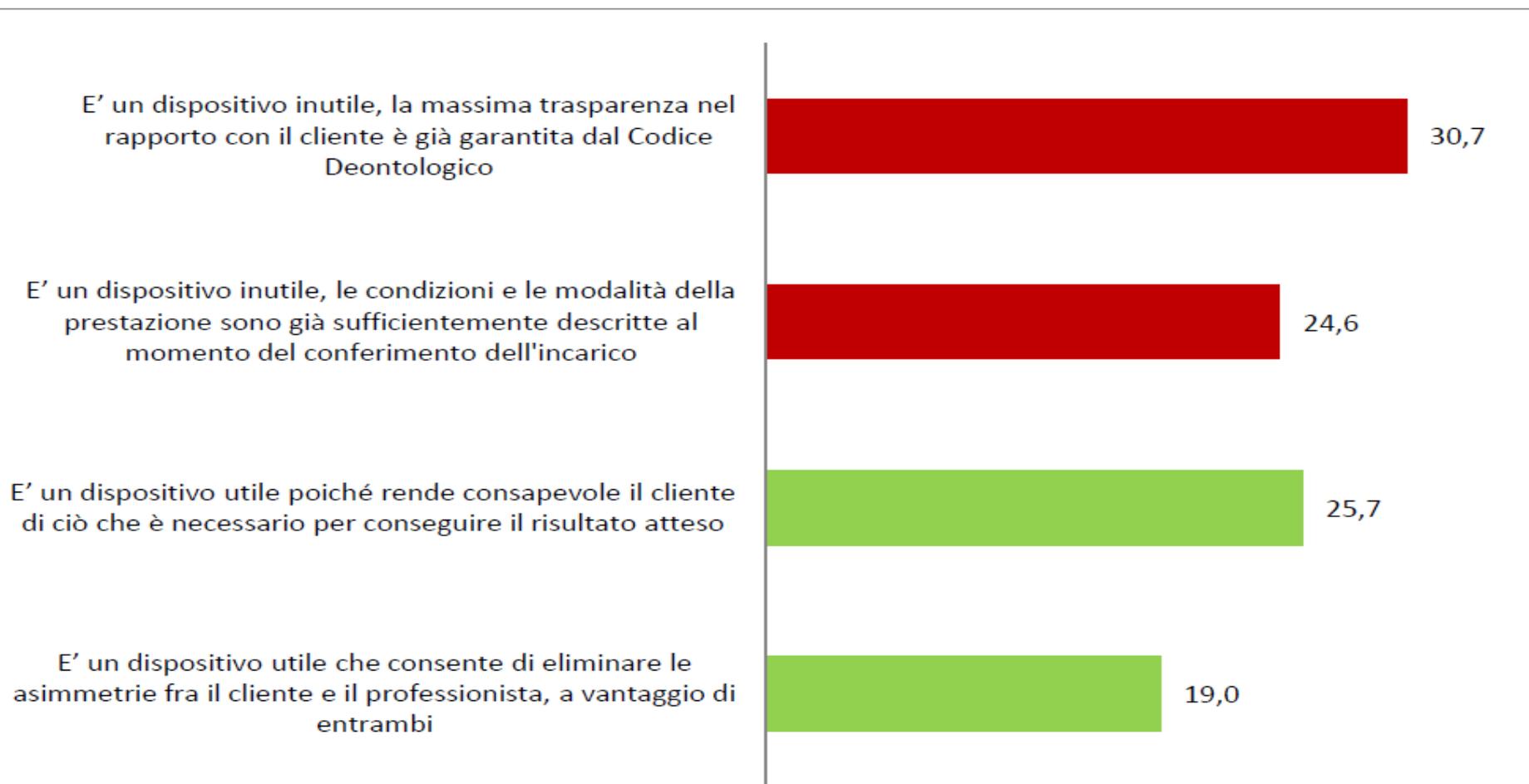
ART. 13 COMMI 2 E 5

- 2.** Il compenso spettante al professionista è pattuito di regola per iscritto all'atto del conferimento dell'incarico professionale.
- 5.** Il professionista è tenuto, nel rispetto del principio di trasparenza, a rendere noto al cliente il livello della complessità dell'incarico, fornendo tutte le informazioni utili circa gli oneri ipotizzabili dal momento del conferimento alla conclusione dell'incarico; (a richiesta *) è altresì tenuto a comunicare **in forma scritta** a colui che conferisce l'incarico professionale la prevedibile misura del costo della prestazione, distinguendo fra oneri, spese, anche forfetarie, e compenso professionale.

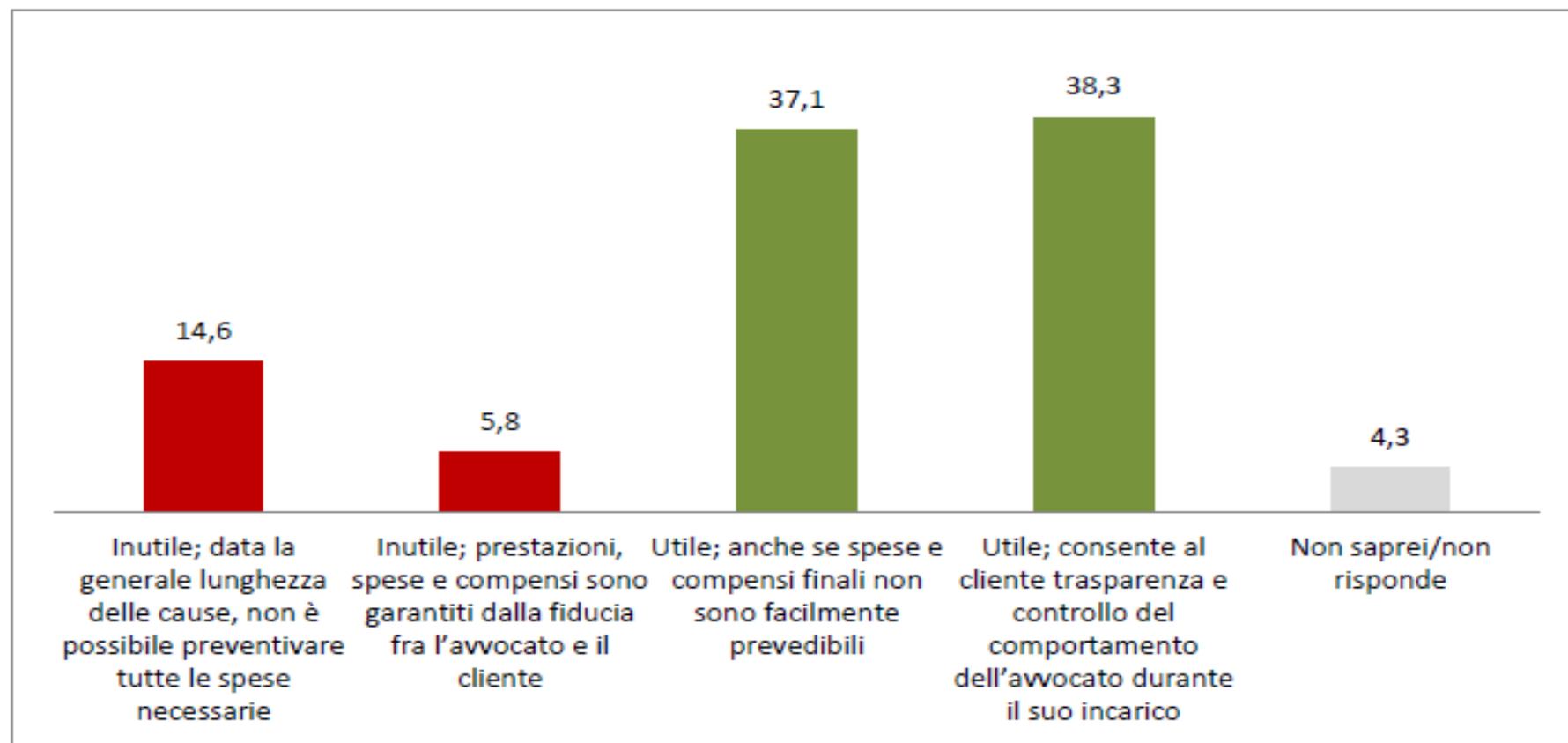
*** INCISO ELIMINATO DAL COMMA 141 SUB 6) SUB d) della legge 4 agosto 2017 n. 124 « Legge annuale per il mercato e la concorrenza »**

IL PREVENTIVO VISTO DAGLI AVVOCATI NEI RAPPORTI CENSIS

Graf. 18 - Obbligo di fornire il preventivo in forma scritta al momento del conferimento dell'incarico da parte del cliente – Con quali di queste affermazioni lei si ritiene più d'accordo? (val %)



Graf. 37 - Giudizi sull'introduzione dell'obbligo di preventivo per gli avvocati (val. %)



Fonte: Indagine Censis, 2018

IL PREVENTIVO OBBLIGATORIO E LA COMUNICAZIONE AL CLIENTE

BOZZA CNF PER ATTIVITÀ STRAGIUDIZIALE

- Ai sensi dell'art. 13, comma 5, della legge 31 dicembre 2012, n. 247, l'avvocato dichiara ed il Cliente prende atto che la prevedibile misura dei costi della prestazione è

DESCRIZIONE ATTIVITA PROFESSIONALE	IMPORTO (DA CALCOLARE NON DIMENTICANDO LA MATRICE DI COSTO ORARIO)
Esame studio, redazione atti, incontri con cliente (fino a 3)	€
Compenso ulteriore per l'attività prestata in caso di transazione della vertenza	€

PREVENTIVO PER STEP CON IPOTESI DI ACCORDO E PRIMA FASE DEL GIUDIZIO CON EVENTUALE FASE CTU

PREVENTIVO: CLIENTE / CONTROPARTE

ATTIVITA In caso di attività stragiudiziale per una trattativa e raggiungimento di un accordo:	ORE LAVORO PREVEDIBILI	TARIFFA FORFETTARIA
Per le sessioni con il cliente e la controparte, le proposte transattive e tutta la corrispondenza	ore	
Per la redazione di scrittura privata con gli accordi e con i testi di negoziazione assistita di separazione e divorzio e per tutti gli incombeni relativi al deposito, al ritiro, alla trasmissione allo Stato Civile e comunicazione all'ordine degli avvocati	ore	
Totale imponibile	ore	
Oltre iva e cpa come per legge		
Superate le ore lavoro di cui al preventivo posso praticare una tariffa oraria di euro ora oltre iva e cpa. L'importo complessivo di euro potrà essere versato al 50% alla sottoscrizione del preventivo e al 50% alla effettuazione delle 15 ore lavoro qui preventivate.		

NB:

*
**

Sono escluse le spese vive dei procedimenti (es. visure immobiliari, societarie, contributi unificati: giudiziale € 98 – consensuale € 43)

Sono esclusi eventuali costi di trasferta

Sono esclusi eventuali attività di mappature di conti correnti

Torino li _____

Per presa visione ed accettazione

Avv. Giulia Facchini

ATTIVITA – prima fase del giudizio	ORE LAVORO PREVEDIBILI	TARIFFA FORFETTARIA
Sessioni con cliente	ore	
Per le sessioni con cliente e/o altri professionisti nella fase pre-giudiziale	ore	
Per la fase introduttiva del giudizio:		
- Redazione ricorso per separazione giudiziale (...)		
- Sessione con cliente per correzione (...)		
- Esame memoria difensiva controparte e eventuale sessione con cliente pre udienza (...)	ore	
- Partecipazione all'udienza presidenziale (...)		
Totale imponibile prima fase del giudizio	ore	
ATTIVITA' – eventuale fase CTU	ORE LAVORO PREVEDIBILI	TARIFFA FORFETTARIA
Memoria di commento alla CTU (supporto al consulente tecnico di parte con i dati di realtà della vicenda)	ore	
Memoria al giudice a seguito del deposito della CTU	ore	
Totale imponibile fase eventuale CTU	ore	
Totale imponibile ore complessive prima fase di giudizio con attività CTU	ore	
Oltre iva e cpa come per legge		
Superate le ore lavoro di cui al preventivo posso praticare una tariffa oraria di euro ora oltre iva e cpa. Gli acconti versati per l'ipotesi consensuale verranno conteggiati insieme alle ore lavoro nel preventivo per l'attività giudiziale. In caso di proseguimento del giudizio e necessaria assistenza nella fase istruttoria (memorie ex art. 183, udienze anche di escussione testi) e fase decisionale (memoria di precisazione conclusioni, udienza, comparsa conclusionale e memoria di replica alla conclusionale avversaria) verrà stilato un nuovo preventivo forfettario comprendenti tali attività.		

E per chiudere il tema del prezzo con un sorriso

**SENZA SOLDI
AL TUO LEGALE**



**MUORI PRESTO
E MUORI MALE**

**SE CREDI CHE
UN PROFESSIONISTA
TI COSTI TROPPO
È PERCHÈ
NON HAI IDEA
DI QUANTO
TI COSTERÀ
ALLA FINE
UN INCOMPETENTE.**