

Preg.mi Colleghi avvocati  
Associati e Simpatizzanti di di  
ANF

Catania addì 1 luglio 2008

Oggetto: appunti per la implementazione di una strategia di sviluppo della classe forense

### Premessa

Dando seguito alla ns. conversazione del 6/giugno scorso, sono a stendere una prima versione di raccolta dei dati e delle variabili a disposizione per l'ulteriore corso della discussione che il gruppo di studio andrà ad affrontare per la definizione del *strategia* necessaria alla realizzazione del progetto in implementazione. Pertanto prego gli interlocutori di considerare la presente, come una semplice raccolta di spunti di riflessione su cui approfondire l'analisi, e non certo come una proposta di un punto di vista da condividere. Vi prego pertanto di offrire alla presente quanto più contributi possibili per renderne chiari i presupposti, completi i dati e dunque apprezzabili le conseguenze.

E' essenziale tenere sempre in consideraizone che, l'ANF è sostanzialmente una associazione culturale strutturata come "*gruppo anomico*"<sup>1</sup>, per la produzione continua di "*idee*" da mettere a disposizione della categoria degli avvocati. Evidentemente l'ANF non è la categoria medesima degli avvocati, e da questa si distingue nettamente per l'inestimabile pregio di non essere subordinata a nessuna altra autorità. Tale sua natura di libera associazione culturale, le permette di influenzare, e in certi "*illuminati*" casi, anche di condizionare il percorso evolutivo della categoria degli avvocati all'interno della società moderna.

Insomma dal punto di vista di chi scrive l'ANF dovrebbe essere una specie di *think-tank* per la "*manutenzione culturale*" della categoria professionale e non certo il suo direttorio consultivo.

---

<sup>1</sup> Secondo il pensiero del [sociologo](#) francese [Émile Durkheim](#), l'anomia è uno stato di [dissonanza cognitiva](#) tra le aspettative normative e la realtà vissuta. Fonte <http://it.wikipedia.org/wiki/Anomia>.

## A) Gli interessi da perseguire

L'analisi di un gruppo sociale (quale è l'insieme degli avvocati considerato come qualcosa di diverso della semplice somma dei singoli professionisti avulsi da ogni contesto di aggregazione) impone una rilevazione da un'ottica teleologica che permetta di attribuire ad ogni ruolo e/o struttura considerata un logica razionale nel perseguimento dei suoi propri fini. L'analisi teleologica, permette di operare una serie di classificazioni indispensabili per sgomberare il campo operativo da quelle ambiguità concettuali che impediscono un serio e sereno approccio empirico. Nel caso della categoria professionale (quale è quella degli avvocati) l'analisi teleologica passa attraverso lo studio dei fenomeni aggregativi con riferimento agli interessi perseguiti. Il punto di vista degli interessi consente una chiara ed esaustiva rilevazione dei dati da prendere in considerazione a livello prettamente euristico. Stiamo comunque sempre parlando di una scelta di metodo atta a consentirci di focalizzare le categorie concettuali da usare. Ciò non significa che gli avvocati siano persone che abbiamo solo ed esclusivamente interessi materiali (nei week end poi faranno anche tennis, canoa, letteratura polacca del 800 etc etc), ma l'approccio teleologico consente di mettere a punto un metodo di analisi utile per l'ulteriore approfondimento.

Possiamo distinguere per comodità espositiva due tipi di interessi in gioco tra di loro distribuiti sulle due linee essenziali degli **interessi privati** vs gli **interessi della categoria**, mentre gli interessi materiali astrattamente perseguibili sono quelli da una lato classificabili come sindacali e/o "**corporativi**" da quegli altri interessi che possiamo invece definire di categoria o di "**classe**". Il quadro delle interrelazioni tra i diversi tipi di interesse deve infine essere collocato all'interno dell'atavico *cleavage* tra **centro** e **periferia**.

### A-1) Interessi privati vs interessi della categoria

La dicotomia classica nello studio dei gruppi sociali (interessi privati vs interessi collettivi) è operativamente valida anche per il gruppo sociale costituito dall'insieme degli avvocati, ma a costo di una imprescindibile precisazione euristica.

E' necessario, distinguere rispetto agli "**interessi privati**" (cioè quelli del singolo avvocato) gli "**interessi della categoria**", per sottolineare un aspetto

fondamentale degli interessi della classe forense, in generale, sul quale è necessario mettersi d'accordo al fine di evitare ambiguità e fraintendimenti.

Gli interessi che trascendono i meri interessi privati dei singoli avvocati non possono essere considerati alla stregua degli interessi collettivi *tout court*. Tale imprecisione lessicale potrebbe prestare il fianco alla forsennata interpretazione secondo la quale la categoria degli avvocati perseguirebbe interessi collettivi quali ad esempio: "*il buon funzionamento della giustizia*"; la maggiore "*diffusione della legalità*", "*la certezza del diritto*" e così via di seguito sino all'apice massimo delle più decadenti ideologie giudiziarie quali il "*giusnaturalismo*" o addirittura lo stesso fine mitico della "*giustizia in se*". E' sin troppo evidente che la "*saga degli interessi diffusi*" rispetto alla relazione corpo sociale VS apparato giudiziario, appartiene ai cittadini considerati collettivamente, e non agli avvocati considerati come categoria professionale. Del resto, nel momento in cui gli avvocati, hanno fatto professione di interessi diffusi (ad esempio sciopero contro la riforma del codice procedurale) hanno smesso di comportarsi come categoria professionale per assurgere al ruolo – certo più appetibile nell'immediato ma deleterio a lungo termine – di partito politico, o gruppo di pressione, gruppo di interessi ovvero ancora più semplicemente LOBBY. Conosciamo bene a beneficio di quale ristretta oligarchia sono poi andati a sfociare i risultati di tali sciagurate campagne promozionali di interessi diffusi. E con tale ristretto club di privilegiati, la categoria professionale degli avvocati nel suo complesso (a parere di chi scrive) ha ben poco a che spartire.

E' doveroso comunque evidenziare come anche i magistrati, particolarmente negli anni 90, abbiano saputo fare scempio del prestigio in dotazione alla loro categoria, fornendo alcuni dei più brillanti esempi di tale inaccettabile trasformismo (ricordiamo ad esempio che del mitico gruppo di "*mani pulite*", oggi possiamo scorgere una buona parte dei componenti in parlamento ed un'altra parte si sono addirittura dimessi).

## A 1 a)

In questo quadro, risulta pertanto proponibile una definizione degli interessi che, quanto al singolo avvocato prenda in considerazione gli **interessi economici** (massimizzazione delle sue entrate monetarie<sup>2</sup>), **interessi tributari** (massimizzazione delle agevolazioni e degli sgravi fiscali), **interessi professionali** (capacità di migliorare il servizio fornito aumentando a proprio favore il rapporto benefici-costi professionali); **interessi sistemici** (possibilità di fornire i servizi professionali in un ambito sistemico che garantisca un livello accettabile di libertà, autonomia ed indipendenza), **interessi di carriera** (possibilità di erogare i servizi in un ambito concorrenziale tale che consenta alle professionalità meritevoli di emergere nei mercati di riferimento lasciando indietro le professionalità obsolete e/o non allineate ai records e alle performances medie.

## A 1 b)

Dall'altro versante, considerata la categoria, e sempre tenendo in considerazione che stiamo parlando di una categoria professionale e non politica<sup>3</sup>, possiamo distinguere agevolmente tra **interessi istituzionali** (l'interesse a che il quadro istituzionale non sia di ostacolo alla attività degli avvocati), **interesse al controllo sulla qualità del servizio** (l'interesse a che i metodi di erogazione dei servizi degli avvocati abbiano il contenuto minimo comune stabilito e che il contenuto di questi metodi sia gestito dagli avvocati medesimi), **l'interesse all'uniformità** (l'interesse a che i sistemi di

---

<sup>2</sup> → **Il fine del singolo professionista** è la massimizzazione del suo personale profitto. Smettiamola subito con questa storia della "*solidarietà tra avvocati*": trattasi di un concetto non operazionalizzabile con indicatori economicamente apprezzabili, refrattario a qualsiasi stimolazione su *pattern* matematico preimpostato, ed in definitiva residuo retaggio ideologico del dominio che le *élites* dell'avvocatura hanno da secoli esercitato sull'intero ceto forense imponendone di fatto la perversa logica oligarchica. L'*antropotipo* utile e necessario per districarsi metodologicamente tra le innumerevoli variabili da tenere in considerazione in questa sede, non può che essere solo ed esclusivamente il cd. "*homo aeconomicus*", già grosso modo delineato nella letteratura settoriale di fine XVIII secolo (Adam Smith), che tende per definizione ad avere i più alti ricavi possibili con la minima fatica possibile ..... poi una volta che si è messo i soldi in tasca se li vuole regalare al primo che incontra per strada è affar suo. Prego tenere in considerazione che su questo punto non possiamo aprire un discorso morale che sarà invece vivo e vegeto su ben altro "*diverso fronte*" Non puoi metodologicamente affrontare le possibilità fattuali di una strategia di sviluppo di una categoria professionale equivocandola con la "*confraternita della misericordia*".

<sup>3</sup> Caso contrario si rischierebbe di produrre ideologia e non pensiero.

erogazione dei servizi e i sistemi per la valutazione ed il controllo degli stessi siano uniformi all'interno dell'intera categoria), l'**interesse al progresso** (l'interesse a che la categoria professionale possa beneficiare e contemporaneamente contribuire allo sviluppo ed al progresso dell'intero gruppo sociale globalmente considerato), l'**interesse culturale** (cioè l'interesse alla diffusione e allo sviluppo della cultura giuridica all'interno della classe di riferimento).

## **B) Interessi Sindacali corporativi VS interessi allo sviluppo della "Classe"**

Spostandoci dal livello della individuazione degli interessi da perseguire a quello delle modalità con cui questi interessi possono essere perseguibili possiamo distinguere principalmente tra modalità **protezionistiche** e modalità **concorrenziali**.

In questa dicotomia sono contenute, non solo due diverse concezioni di impostazione strategica dell'azione della categoria, ma soprattutto due diverse concezioni della categoria stessa.

**B 1)** Nell'**approccio protezionistico**, la categoria professionale deve dare voce e riconoscimento alle istanze dei singoli o dei sottosistemi che altrimenti non avrebbero alcuna possibilità di essere prese in considerazione dal quadro istituzionale e da quello economico. Si tratta di una gestione per così dire "**sindacale**" delle strategie di intervento, nell'ambito del quale le *leadership* hanno la possibilità di mobilitare a vantaggio del perseguimento dei fini della categoria risorse proprie per aumentare il proprio potere contrattuale nei tavoli delle trattative con le loro controparti.

Le modalità strategiche sono quelle classiche dell'armamentario ortodosso in dotazione ai gruppi sindacali: lo sciopero (chiamato per pura dignità nominalistica "astensione dalle udienze"); la minaccia di sciopero, la manipolazione della gestione delle risorse nell'organizzazione dei servizi comuni con altre categorie professionali o istituzionali (ad esempio difensori di

ufficio necessari alla regolarità dei procedimenti penali); la distribuzione degli incentivi politici (organizzata, ad esempio, tramite la transfigurazione pseudo istituzionale delle campagne elettorali politiche o anche tramite la distribuzione accuratamente studiata di certi incarichi e/o incentivi ecc ecc).

E' evidente, però, che una interpretazione di stampo prettamente sindacalista alla strategia di azione di una categoria professionale quale quella degli avvocati presta il fianco ad una inevitabile obiezione, in ordine alla quale non è il caso di soffermarsi particolareggiatamente in questa sede. Basta per il momento accennare al problema in quanto si tratta (a parere di chi scrive) di un aspetto fondamentale da tenere in considerazione.

Come è noto, il Sindacato protegge essenzialmente e primariamente parti deboli del corpo sociale: ad es. gli operai, gli impiegati, i lavoratori subordinati, i pensionati, i diversamente abili etc. etc. Considerare il libero professionista come l'avvocato moderno bisognoso di protezione alla stregua di un diversamente abile non appare un punto di vista integralmente esentabile da critiche (con tutto il rigoroso rispetto dovuto ai diversamente abili). Ed in ogni caso deve evidenziarsi che se all'interno della grande e numerosa categoria professionale degli avvocati vi sono parti deboli, o povere o con difficoltà, queste "sacche" non possono rispecchiare la intera categoria degli avvocati, che a parere di chi scrive, oggi in Italia è la più ricca e potente<sup>4</sup>.

**B 2)** Ne risulta un passaggio concettuale obbligato nel quale l'aspetto protezionistico dell'azione strategica della categoria degli avvocati, deve necessariamente surclassare l'impostazione Sindacalista pura per identificarsi in quella **Corporativa** ..... parola questa che ci farà a tutti rabbrivire ricordandoci quell'odioso impianto istituzionale del regime pre-repubblicano degli anni 30/40.

---

<sup>4</sup> Ma nulla a che vedere, naturalmente, con la più ampia e complessa categoria dei "legisti" di cui ne: "La Democrazia in America" di Alexis de Toqueville 1835. La profonda spaccatura in Italia tra le diverse componenti di questa categoria (avvocati, magistrati, notai, e burocrati del settore ministeriale) non solo ha proscritto l'indebolimento patologico di ognuna di queste sub-categorie che nel quadro politico contano ormai meno di una squadra di calcio (che a volte può mobilitare molte più risorse politiche della intera magistratura). Ma soprattutto ha indebolito la stessa democrazia italiana che a differenza di quella americana non può beneficiare della "funzione di contrappeso" che avrebbe esercitato la detta categoria dei legisti.

Di fatto, però, da un punto di vista meramente ermeneutico, una azione protezionistica della categoria degli avvocati non può non definirsi anche "*corporativa*" per la evidente mancanza di una parte datoriale alla quale eventualmente riferire le contrapposte istanze<sup>5</sup>.

Questa conclusione comporta tutti i problemi di definizione della strategia consequenziali: ad esempio l'astensione dalle udienze è assimilabile allo sciopero o ad una serrata?

È fuor di dubbio che un minimo di spinta corporativa all'interno della categoria degli avvocati e nelle sue relazioni esterne con il quadro burocratico, amministrativo, istituzionale, costituisce un elemento non solo utile ad evitare un decadimento della categoria nel suo complesso, ma un vero e proprio "toccasana" nell'ambito di una congiuntura politico-istituzionale come quella italiana dei nostri giorni, nella quale i continui "vuoti di potere" derivanti dalla inettitudine della classe al potere ad esercitare una autentica leadership hanno lasciato ampi spazi di "*supplenza*" a sottosistemi agguerriti e capaci di gestire a loro vantaggio con tecniche *lobbystiche* lo scambio tra distribuzione di incentivi politici VS inaccettabili privilegi e tolleranze su "*urtanti monopoli di fatto*". Un esempio per tutti è costituito dal blocco ad opera della lobby dei notai della seconda lenzuolata di riforme Bersani, che avrebbe consentito (ove non bloccata) agli avvocati di rogare atti consensuali di valore fino ad € 100.000,00.

Posta questa doverosa precisazione è parimenti doveroso precisare che spingersi troppo oltre nell'assegnazione di una funzione corporativa agli organi di protezione della categoria degli avvocati comporterebbe i noti rischi di degenerazione nelle due distinte "*derive*" di agenzia subordinata ai partiti politici ovvero, e peggio ancora di *gruppo di interesse para-massonico*.

**B 3)** Ne emerge, pertanto, un quadro più complesso nell'ambito del quale l'insieme delle strategie di perseguimento dei fini della categoria non può essere compreso integralmente facendo ricorso alle sole definizioni

---

<sup>5</sup> I magistrati non sono i datori di lavoro degli avvocati così come, a parere di chi scrive, non lo sono i ministri né nessun'altra "autorità costituita sulla terra".

prettamente protezionistiche delle strategie stesse. Vi sono in realtà, accanto alle strategie che tendono a proteggere l'insieme delle categorie, altre modalità di intervento che tendono invece al **progresso della categoria**, o di quei segmenti della categoria più sensibili alle problematiche relative al miglioramento delle prestazioni e alla fornitura di servizi migliori al mercato e dunque alla società nel suo complesso.

Quando ad esempio si parla di formazione continua (vedi recente regolamento CNF sul tema approvata nella seduta del 13 luglio 2007 in vigore a partire dal 1 settembre 2007) non si allude di certo ad una piatta standardizzazione delle competenze, per il mantenimento di un livello di partenza fisso, proteggendolo dal deterioramento derivante dal tempo o dall'usura. Per formazione continua si intende, più che altro, un incessante processo che tende ad aumentare sempre di più il livello di competenza dei singoli avvocati proteggendo la qualità del servizio *output* dai fenomeni di arretratezza ed obsolescenza. Vale a dire che, mentre da un lato le norme giuridiche vigenti sono sempre "vittime" di continue modifiche e rimaneggiamenti, con ciò obbligando gli avvocati ad un continuo aggiornamento delle dotazioni tecniche di base e del bagaglio culturale di supporto; dall'altro lato le continue ed inarrestabili innovazioni nei campi complementari alla erogazione dei servizi degli avvocati (organizzazione, amministrazione, comunicazione e gestione) impegnano gli avvocati ad un continuo ammodernamento delle loro strutture e della organizzazione interna ad i loro studi professionali.

La *globalizzazione economica*, per altro, preme ormai fortemente verso una più compiuta concorrenza internazionale nel quadro nella quale le immense *law farm* di stampo anglosassone (di già costituite in america e Inghilterra in società per azioni quotate in borsa) giocheranno di certo un ruolo fondamentale nel futuro ormai prossimo della categoria, agitando vertiginosamente lo spettro della fine del "*artigianato professionale*" a tutto vantaggio delle mega-aggregazioni organizzate. Questo processo ha già mostrato i suoi irreversibili effetti nel campo della grande distribuzione commerciale a scapito dei piccoli bottegai di quartiere; ed anche nel settore



degli studi di ingegneri ha consolidato un *trend* che vede i singoli studi tecnici scomparire dalle grandi opere a vantaggio dei grandi studi del Centro-Nord.

Vi è un certo interesse teorico e pratico al miglioramento delle *performances* micro-economiche e all'incremento della qualità del servizio, focalizzando le *best practis* ed investendo fattori di produzione nello sviluppo economiche delle stesse.

Vi è un ché di *darwinismo* in questo approccio strategico, considerando che le conseguenze più immediate dello sviluppo della competitività delle strutture studi-legali andranno tutte a scapito dei più deboli, dei meno organizzati, dei più "*dozzinali*", i quali a lungo andare saranno costretti a mollare la carriera e cambiare mestiere.

D'altronde, in una realtà come quella di Catania, oltre quattromila iscritti all'albo forense del distretto più lo sterminato stuolo dei praticanti, sono numeri che hanno ormai raggiunto da un pezzo i livelli di guardia per considerare le dimensioni della categoria adeguate alla obiettiva realtà economica del territorio di riferimento. Né una strenua controffensiva sindacalista potrebbe rintuzzare gli epifenomeni di un simile cambiamento derivante essenzialmente da una *svolta epocale* piuttosto che una chiara e cosciente programmazione politica.

### **C) I contrapposti interessi nell'ambito del conflitto centro-periferia.**

A questo punto il quadro delle diverse possibili strategie adottabili dalla categoria professionale, deve essere completato con la messa a fuoco del terzo ed ultimo livello di definizione dei possibili conflitti da dirimere ad opera di una strategia di intervento per lo sviluppo della categoria professionale.

La dislocazione territoriale, ha da sempre (ed in tutti i gruppi sociali di estensione extra regionale) provocato il *cleavage* tra centro e periferia. Portato diretto di un caratteristico retaggio nelle società contadine inurbate, il conflitto tra gli strati "*alti*" e centrali della categoria professionale e quelli periferici e deboli ha determinato quella mastodontica distribuzione piramidale dei diversi

settori della categoria, nell'ambito della quale, una sterminata base di piccoli studi e giovani avvocati è sovrastata da un gruppo di potentissimi studi, più o meno, associati di solito dislocati nelle grandi città del nord Italia. Molte di queste strutture sono già studi inglesi o anglo-americani: ad esempio il Gruppo Simmons & Simmons a Milano ha in forza oltre 150 avvocati italiani.

E' evidente, pertanto che, la mediazione strategica nel conflitto centro periferia non va intesa solo ed esclusivamente in senso interregionale e marcatamente territoriale, ma anche in senso infra-regionale dove ci si deve confrontare con realtà in cui accanto all'alta concentrazione delle risorse (e dei redditi conseguenti) in capo ad un gruppo poco numeroso di grossi studi, convive un numeroso gruppo di avvocati artigianali tuttofare meglio noti come "*braccianti*" del diritto a tecnicamente bollati come "*one man band*".

## **D) Il quadro di insieme.**

Gli accenni sopra elencati, lungi dall'essere esaustivi dei problemi in discussione e delle problematiche sottese, costituiscono solo una base di partenza di un dibattito, che potendo essere strutturato potrebbe essere più produttivo. Lo schema di seguito semplificato potrebbe avere il pregio di creare una spazio a tre dimensioni all'interno del quale le diverse prese di posizioni possono trovare una collocazione grafica utile alla raffigurazione delle "*dispersioni*" e delle "*concentrazioni*" dei diversi punti di vista. Tramite tale raffigurazione grafica si potrebbe quindi procedere alla individuazione delle *polarizzazioni* necessarie alla elaborazione di una linea di intervento strategico chiara e condivisa.

<b>Interessi</b>					
<a href="#">privati</a>	<a href="#">Economici</a>	<a href="#">Tributari</a>	<a href="#">Professionali</a>	<a href="#">Sistemici</a>	<a href="#">di carriera</a>
<a href="#">di categoria</a>	<a href="#">Istituzionali</a>	<a href="#">Controllo sulla qualità</a>	<a href="#">Uniformità</a>	<a href="#">Progresso</a>	<a href="#">Culturale</a>
	<b>Strategie</b>				
	<a href="#">Protezionistiche</a>				
	<a href="#">Concorrenziali</a>				
		<b>Linee di conflitto</b>			
		<a href="#">Centro vs periferia</a>			
		<a href="#">Organizzazioni vs artigiani</a>			