

**Da:** segreteria@ordineavvocatifirenze.it  
**Inviato:** lunedì 2 gennaio 2012 10:29  
**Oggetto:** DOCUMENTO SUI COSTI DELLA FONDAZIONE PER LA FORMAZIONE FORENSE



## CONSIGLIO DELL'ORDINE DEGLI AVVOCATI di FIRENZE

**VERBALE DELL'ADUNANZA DEL 28 dicembre 2011**

**DELIBERA n. 5**

**DOCUMENTO SUI COSTI DELLA  
FONDAZIONE PER LA FORMAZIONE FORENSE**

Il Presidente, Avv. Sergio Paparo, propone al Consiglio l'approvazione del seguente

### DOCUMENTO

In alcune ripetute, anche recenti, comunicazioni diffuse via mailing da Avvocatura Indipendente, sono state espresse valutazioni ed ipotesi in merito ai costi della formazione sulle quali è opportuno intervenire anche per non ingenerare equivoci e convinzioni che non hanno attinenza con i dati reali.

In primo luogo è necessario ricordare che il Consiglio dell'Ordine è tenuto, **per legge**, ad organizzare e gestire la formazione in materia di difese d'ufficio nei processi penali e, **per regolamento del Consiglio Nazionale Forense**, ad assicurare agli iscritti la "formazione continua".

Al fine di assolvere ai detti suoi doveri, il Consiglio dell'Ordine (con delibera del 21.06.2006 assunta con la sola astensione Consigliere Avv. Francesco Gaviraghi) ha costituito la Fondazione per la Formazione Forense con lo scopo principale di:

- organizzare e gestire, nell'interesse dell'Ordine ed a supporto del Consiglio, "*le attività di formazione, aggiornamento ed informazione professionale degli Avvocati e dei Praticanti Avvocati previsti dalla legge o dai regolamenti nonché da delibere ed indicazioni del Consiglio Nazionale Forense*";
- sostenere e valorizzare "*le attività di formazione, aggiornamento ed informazione professionale svolte da associazioni forensi, nazionali e territoriali, operanti nel circondario del Tribunale di Firenze*".

In un Foro che già nel 2006 aveva quasi 3.500 iscritti all'Albo (ad oggi il numero è superiore a 4.000) e considerando tutti gli altri compiti che gravano sui Consigli dell'Ordine, non sarebbe stato neppure ipotizzabile assolvere a quei doveri e consentire ai Colleghi di fruire della formazione necessaria ed obbligatoria, senza il supporto di una struttura espressamente dedicata.

Ai Colleghi che in questi anni hanno composto il Comitato Direttivo, il Comitato Scientifico ed il Comitato di Redazione del sito internet della Fondazione va dunque il ringraziamento dell'Ordine per l'impegno e la dedizione con cui hanno assolto ed assolvono il mandato che il Consiglio gli ha conferito.

Ringraziamo inoltre tutte le Associazioni forensi per la collaborazione fattiva e propositiva che hanno dato alla Fondazione condividendo con questa la propria attività formativa e con il Consiglio l'elaborazione e l'attuazione del Regolamento per la formazione continua (che nel nostro Ordine, piace ricordarlo, prevede un carico formativo notevolmente inferiore a quello, ingiustificatamente pesante, preteso dal Regolamento del Consiglio Nazionale Forense).

La scelta di costituire una propria Fondazione ha consentito a tutti noi di beneficiare del lavoro di quei Colleghi e dell'impegno delle Associazioni e, in buona sostanza, non ha comportato per l'Ordine **alcun aggravio di spesa perché il contributo annuale erogato alla Fondazione corrisponde alla spesa che l'Ordine comunque dovrebbe sostenere in virtù delle vigenti disposizioni legislative e regolamentari.**

\* \* \*

Come previsto dall'art. 13 dello Statuto della Fondazione, l'attività amministrativa e contabile della stessa è sistematicamente controllata dai consulenti contabili e da un Collegio di Revisori nominato dal Consiglio dell'Ordine il quale ultimo ogni anno verifica anche i bilanci, preventivo e consuntivo, riceve dal Direttivo della Fondazione i programmi di attività futura ed ha piena facoltà di svolgere, in qualunque momento, indagini e controlli e di richiedere chiarimenti.

**In tutti questi anni il Consiglio ha preso atto, sempre all'unanimità, delle risultanze della gestione e dell'attività della Fondazione, senza che venissero formulati rilievi di sorta.**

\* \* \*

Nei messaggi diffusi da Avvocatura Indipendente si legge che la Fondazione avrebbe percepito dall'Ordine un contributo di € 250.000,00 l'anno e che la previsione di erogazione per il prossimo quadriennio sarebbe di € 1.000.000,00.

**In realtà le cose non stanno così, perché** dal 2006 al 2011 la Fondazione è stata finanziata dall'Ordine per un totale di € 960.000,00 (€ 90.000,00 nel 2006, € 125.000,00 nel 2007, € 135.000,00 nel 2008, € 165.000,00 nel 2009, € 205.000,00 nel 2010 ed € 240.000,00 nel 2011) e dunque con un'erogazione media di € 160.000,00 annui.

Peraltro dal luglio 2009 in poi la Fondazione gestisce la Biblioteca dell'Ordine ed ha sopportato a suo carico i costi di personale (stipendi e contributi) per € 80.500,00 (dal 1 luglio 2009 al 31 dicembre 2011) e nel 2011 ha anche gestito il Corso di formazione per i difensori d'ufficio davanti al Tribunale di Minori con una spesa di € 23.500,00.

Pertanto la spesa complessiva sostenuta dall'Ordine per l'organizzazione e la gestione delle attività di formazione tramite la Fondazione ammonta, nei 6 bilanci degli anni dal 2006 al 2011, a poco più di € 142.670,00 annui.

Se si considera che gli iscritti all'Ordine aventi diritto alla formazione (Avvocati e Praticanti) sono stati, nello stesso sessennio, mediamente 4.500, emerge che il "costo" sopportato dall'Ordine a carico della quota di ogni iscritto è stato di circa € 33,00 l'anno.

E' da evidenziare poi che in questi anni la Fondazione:

- ha erogato oltre **€ 75.000,00** alle Associazioni Forensi per sostenerne progetti ed eventi formativi, come risulta dal dettaglio qui di seguito e dalla allegata **Tabella n. 1**;

AGA	€ 3.000,00
AIAF Toscana	€ 27.201,00
AIGA	€ 4320,00
ASGI	€ 4.500,00
ASS. AVVOCATI EMPOLI VALDELSA	€ 4.050,00
AVV. PER I DIRITTI LGTB	€ 2.000,00
AVVOCATURA INDIPENDENTE	€ 3.812,58
CAMERA CIVILE DI FIRENZE	€ 500,00
CENTRO FABBRINI	€ 1.000,00
FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA DI FIRENZE	€ 2.500,00
ELSA	€ 600,00
ERA	€ 10.000,00
IL TRUST IN ITALIA	€ 1.200,00
LAB5	€ 1.000,00
OSSERVATORIO NAZIONALE DIRITTO FAMIGLIA	€ 2.746,00
PROGETTO NAUSICA	€ 1.554,00
SINDACATO AVVOCATI	€ 5.000,00
SOCIETA' AVVOCATI AMMINISTRATIVISTI	€ 750,00

TOTALE	€ 75.733,58
--------	-------------

- ha contribuito inoltre per quasi **€ 85.000,00** in favore di Colleghi che hanno partecipato ai corsi di perfezionamento e specializzazione organizzati dalla Facoltà di Giurisprudenza (con la quale sono state raggiunte intese per il contenimento e la riduzione dell'ammontare delle quote individuali)(Tabella n. 2).

Peraltro in questi anni la Fondazione ha realizzato economie ed accantonamenti che le consentiranno di predisporre un bilancio previsionale per il 2012 con un impegno di spesa a bilancio dell'Ordine notevolmente inferiore rispetto agli anni passati; infatti la riserva di cui la Fondazione ad oggi dispone, quando ormai l'attività del 2011 è già stata tutta svolta, ammonta a circa € 138.000,00.

\* \* \*

Dal 1 ottobre 2006 al 30 settembre 2011 la Fondazione (sia in proprio sia in collaborazione e/o condividendo progetti con Associazioni forensi, Università ed altri Enti) ha assicurato ben **5.460 ore di formazione (quasi 1.100 ore l'anno)**, con quasi **45.000 partecipazioni individuali** (Tabella n. 3).

Delle 5.460 ore formative ben **612 sono state gratuite** (cioè senza quota di iscrizione a carico dei Colleghi) avendo la Fondazione sopportato integralmente tutti i costi (per sedi, strumentazioni, materiale didattico, segreteria, hostess di sala, assicurazioni, ecc.)

La struttura organizzativa di cui la Fondazione ha fino ad oggi potuto disporre ed il carico dell'offerta formativa necessaria, non le hanno ovviamente consentito l'organizzazione e la gestione in proprio di tutti gli eventi formativi e quindi una parte di essi (**per un totale di 2.556 ore formative**) sono stati effettuati avvalendosi di una struttura organizzativa (Promo Leader Service srl - PLS) che, con riferimento a ciascun evento di volta in volta affidatole per l'organizzazione, si è accollata il relativo costo ed ha riscosso e fatturato le quote individuali di iscrizione pagate dai Colleghi, rimanendo a carico della Fondazione la differenza fra i costi totali sostenuti da PLS e le quote dalla stessa incassate, come risulta dal seguente schema, dalla allegata **Tabella n. 4** e dai rendiconti quadrimestrali emessi da PLS (**Tablelle dal n. 7 al n. 19**).

<b>COSTI EVENTI</b>	spese sostenute da PLS € 1.077.685,96	fee d'agenzia PLS € 76.226,11	<b>TOTALE € 1.153.912,07</b> oltre IVA
<b>ENTRATE</b>	quote iscrizioni riscosse da PLS € 741.864,32	Sponsor € 104.473,69	<b>TOTALE € 846.338,01</b> oltre IVA
<b>DIFFERENZA A CARICO DELLA FONDAZIONE</b>			<b>TOTALE € 307.574,06</b> oltre IVA

Il mantenimento di quote individuali ridotte e l'accollo di parte delle spese a carico della Fondazione ha consentito di offrire ai Colleghi formazione a costi orari (**€ 10,30** per i Colleghi over 35 anni e **€ 9,07** per i Colleghi under 35 anni) (**Tabella n. 3/B**) notevolmente inferiori rispetto a quelli richiesti dalle società commerciali che si aggirano, mediamente, a circa **€ 50,00 per ogni ora di formazione** (**Tabella n. 5**).

La Fondazione dallo scorso anno si è dotata di un proprio dipendente part-time e ciò ha consentito di aumentare la quantità di ore formative organizzate in proprio e dunque gratuite per i Colleghi e di ridurre quelle a gestione esterna e dunque a pagamento.

\* \* \*

Nella prospettiva del trasferimento dell'Ordine nel nuovo Palazzo di Giustizia - nel quale potremo disporre di nostri locali da attrezzare per le attività di formazione (corsi, convegni, seminari, ecc.) la Fondazione potrà autogestire la gran parte degli eventi con sensibile incremento di quelli a partecipazione gratuita.

La disponibilità di locali propri permetterà anche di dare avvio ad un nuovo progetto formativo che la Fondazione sta già da mesi strutturando e che consentirà ai Colleghi di partecipare all'attività formativa **collegandosi via internet dal proprio studio** durante gli eventi (e parteciparvi in diretta anche interagendo) oppure fruendone "in differita".

**Non si tratta della c.d. FAD** che consiste invece nella ripresa televisiva statica di "lezioni" individuali, senza alcun confronto e dibattito.

A proposito di FAD va peraltro ricordato che:

a) la FAD non è una formazione gratuita; **il costo medio dei corsi FAD** accreditati dal Consiglio Nazionale Forense è di **oltre € 20,00 all'ora** (**Tabella n. 6**);

b) tutte le Associazioni forensi che partecipano alla Commissione Consiliare per la Formazione si sono ripetutamente espresse negativamente sulla possibilità di assolvere all'obbligo formativo tramite FAD, salvo Avvocatura Indipendente che ha richiesto che

fosse consentita tale modalità formativa nel limite del 20% dei crediti da conseguire ogni triennio (limite che peraltro il Consiglio ha ritenuto di aumentare fino al 30%);

c) dalle verifiche espressamente svolte, emerge nel 2011 solo 67 Colleghi (dunque lo 0,017 % degli iscritti all'Albo) ha usufruito dei corsi accreditati dal CNF e di questi 67 Colleghi la media dei crediti individualmente conseguiti via FAD è stata di appena 9 crediti, benché ogni iscritto sia legittimato a formarsi a mezzo FAD fino al 30% dei suoi obblighi formativi.

\* \* \*

I dati enunciati nel presente documento sono stati verificati per il Consiglio dal Presidente Avv. Sergio Paparo, e dal Consigliere Avv. Francesco Gaviraghi e sono riportati nelle tabelle elaborate dai Colleghi Cosimo Papini e Niccolò Andreoni (componenti del Direttivo della Fondazione) di seguito elencate:

**1- Totale contributi riconosciuti alle Associazioni**

**2- Rimborso quote a iscritti per partecipazione a corsi di aggiornamento della Facoltà di Giurisprudenza**

**3- Totale eventi 2006 – 2011**

- 3/A – Totale eventi gratuiti
- 3/B – Totale eventi a pagamento
- 3/C – Totale eventi gratuiti gestiti dalla fondazione
- 3/D – Totale eventi a pagamento gestiti da Promo Leader Service (PLS)
- 3/E – Totale eventi gratuiti gestiti da Promo Leader Service (PLS)
- 3/F – Totale eventi gestiti da Promo Leader Service (PLS)

**4- Riepilogo costi Promo Leader Service (PLS) 2006 – 2011**

**5- Tabella esemplificativa dei costi di formazione "commerciale"**

**6- Tabella esemplificativa dei costi formazione a distanza (FAD)**

**7- Rendiconto PLS anno 2006 e I e II quadrimestre 2007**

**8- Rendiconto PLS III quadrimestre 2007**

**9- Rendiconto PLS I quadrimestre 2008**

**10- Rendiconto PLS II quadrimestre 2008**

**11- Rendiconto PLS III quadrimestre 2008**

**12- Rendiconto PLS I quadrimestre 2009**

**13- Rendiconto PLS II quadrimestre 2009**

**14- Rendiconto PLS III quadrimestre 2009**

**15- Rendiconto PLS I quadrimestre 2010**

**16- Rendiconto PLS II quadrimestre 2010**

**17- Rendiconto PLS III quadrimestre 2010**

**18- Rendiconto PLS I quadrimestre 2011**

**19- Rendiconto PLS II quadrimestre 2011**

\* \* \*

L'Avvocato Ariani nella sua qualità di Presidente della Fondazione, chiede espressamente che il documento proposto dal Presidente con gli allegati vengano inviati a ciascun iscritto nonché pubblicati nel sito internet dell'Ordine per assicurare la massima trasparenza dell'attività della Fondazione e perché ciascuno degli iscritti possa verificare la correttezza dell'operato del Direttivo della Fondazione, che appare messa in dubbio dai comunicati di Avvocatura Indipendente.

Il Vice Presidente Avv. Gianluca Gambogi dissente sul rilievo del Consigliere Avv. Fabrizio Ariani secondo cui nei comunicati di Avvocatura Indipendente si possano rinvenire dubbi sulla correttezza del Presidente e del Direttivo della Fondazione.

I Consiglieri Avv. Nino Scripelliti, Avv. Luciano Bossi e Avv. Francesco Gaviraghi si associano alla dichiarazione del Vice Presidente Avv. Gianluca Gambogi.

Il Presidente pone in votazione la sua proposta di documento che viene approvata con il voto contrario del Vice Presidente Avv. Gianluca Gambogi e dei Consiglieri Avv. Nino Scripelliti, Avv. Luciano Bossi e Avv. Francesco Gaviraghi i quali depositano dichiarazione motivata del loro voto contrario. (all. 1)

Il Presidente pone altresì in votazione la richiesta del Consigliere Avv. Fabrizio Ariani per la diffusione del documento; la proposta è approvata all'unanimità.

La presente delibera è stata adottata alle ore 17,50

Se ne dispone la pubblicazione immediata sul sito internet dell'Ordine.

**Il Consigliere Segretario**

**Il Presidente**

### **ALLEGATO ALLA DELIBERA N. 5 DEL 28/12/2011**

Il Consigliere Vice Presidente, Avv. Gianluca Gambogi ed i Consiglieri Avv. Luciano Bossi, Francesco Gaviraghi e Nino Scripelliti, esprimono parere contrario sul documento relativo ai costi della Fondazione per la Formazione Forense proposto al Consiglio dal Presidente anche in risposta ad alcuni comunicati di Avvocatura Indipendente.

Il Vice Presidente e gli altri Consiglieri sopra indicati esprimono, al momento, anche parere contrario all'invio dei dati verificati dagli Avvocati Paparo, Gaviraghi e Papini in quanto, da un primo esame degli stessi, parrebbero risultare parziali.

Il Consigliere Vice Presidente rileva peraltro che l'Ordine ha sempre preso atto dei bilanci della Fondazione che peraltro, su propria richiesta, sono stati nuovamente inviati ieri a tutti i Consiglieri.

Per la prima volta, in virtù dei comunicati di Avvocatura Indipendente, si è ritenuto di dover valutare anche i costi al dettaglio della Fondazione.

La documentazione inerente detti costi è stata inviata ai Consiglieri soltanto il 19/12/2011 nella tarda serata.

\* \* \*

Rispetto al documento proposto dal Presidente vi sono 9 punti che meritano approfondimenti, se del caso anche con richiesta di incontro immediato con i professionisti che predispongono i bilanci e la contabilità della Fondazione.

I punti riguardano:

- 1]** gli esercizi presi in esame (stando al dato comunicato il periodo analizzato va dal 1/10/2006 al 30/9/2011 e pertanto si ritiene corretto ai fini della determinazione del valore medio annuo dei costi considerare il periodo di 5 anni e non di 6)
- 2]** il valore medio annuale dei finanziamenti dell'Ordine alla Fondazione (passando dagli iniziali € 90.000,00 del 2006 agli attuali € 240.000,00 con un incremento – trend sempre in crescita – del finanziamento annuale che è stimabile addirittura nel 130% al netto dei sopravvenuti costi del personale della biblioteca)
- 3]** lo scorporo di determinate voci di spesa dai finanziamenti;
- 4]** l'apprezzamento corretto del valore medio di finanziamento che non pare essere quello indicato nella delibera proposta dal Presidente;
- 5]** il fondo di riserva;
- 6]** il conto delle tabelle allegate 3D) e 3E) che riguarda le ore di formazione di pagamento e quelle gratuite gestite da PLS;
- 7]** il rapporto con la società commerciale PLS che ha gestito, stando ai dati contenuti nelle tabelle suddette 3D) e 3E), ben il 46% delle ore totali di formazione (i dati forniti dal Presidente indicano, infatti, 2556 ore su 5460), nonché l'incasso della società che è stato di ben € 1.153.912,07 (€ 230.782,41 l'anno) dei quali € 307.574,06 + Iva incassati dalla Fondazione ed il residuo di € 846.338,01 dalle iscrizioni e sponsorizzazioni (vedi sul punto tabella 4 nonché nei rendiconti riportati negli allegati 7/19);
- 8]** il reale valore del cosiddetto '*costo di finanziamento*' che l'Ordine eroga per ogni iscritto che usufruisce di un corso organizzato dalla società commerciale, che è pari ad € 111,48 e non certo ad € 33,00, come si vedrà poco oltre;
- 9]** l'incongruenza, che merita approfondimento e che probabilmente è dovuta ad un mero errore di esposizione dei dati, dei costi contenuti nell'allegato 4 rispetto ai valori riportati nelle tabelle 7/19 e precisamente:
  - a)** "riepilogo costi PLS 2006/2011" – ultimo trimestre 2006 – vi è incongruenza con i dati riportati nell'allegato 7 in quanto le somme delle fatture 2550 e 2551 ammonta ad € 15.442,05 anziché ad € 12.128,46;
  - b)** nel primo e secondo quadrimestre 2007 la somma a consuntivo riportata nell'allegato 7 ammonta ad € 65.723,33 contro un importo a debito di € 38.794,52, risultante dall'allegato 4;
  - c)** le indicazioni delle fatture emesse da PLS riguardano soltanto il periodo 2006 e 2007 (primo e secondo quadrimestre) e sono peraltro parziali (vedi allegato 7);
  - d)** per quanto attiene il terzo quadrimestre del 2007, l'importo delle quote riportato nell'allegato n. 4 è di € 62.800,00, mentre nell'allegato 8 ammonta ad € 72.000,00, pertanto il totale delle entrate, incluso lo sponsor indicato proprio nell'allegato 4, è di € 93.944,36 anziché € 103.140,46 dell'allegato 8 con un credito per la Fondazione di € 9.171,58 anziché un debito di € 34,10;
  - e)** nel primo quadrimestre 2011 la PLS ha percepito € 20.000,00 di acconto dalla Fondazione per attività 2011, dedotte poi dai costi sostenuti nel primo e secondo quadrimestre 2011 (dati desumibili nell'allegato 18 ma non risultanti nell'allegato 4).

\* \* \*

Tali incongruenze, come detto, meritano un accertamento e una verifica ulteriore proprio per evitare il rischio di diffondere dati che potrebbero rivelarsi parziali e comunque i dati, al di là di dette incongruenze, sembrano già dimostrare che, contrariamente a quanto indicato nella proposta di delibera presidenziale, l'importo di € 33,00 segnalato come costo a carico dell'Ordine per ogni singolo partecipante agli eventi è in realtà un finanziamento dell'Ordine alla Fondazione (che poi non è neppure corrispondente a tale cifra, bensì ad € 39,00, proprio perché il periodo in esame, come detto in precedenza, è di 5 anni e non di 6).

Cosa ben diversa è il costo vero e proprio della formazione (che non ha niente a che vedere con il finanziamento).

Prendendo in esame il 46% delle ore totali di formazione gestite dalla società commerciale (che, è bene ricordarlo, stando ai dati della tabella 4, incassa somme direttamente dalla Fondazione ed incassa altresì per conto della Fondazione dai partecipanti e dagli sponsor), ad un costo medio annuale di € 230.000,72, si evince che il costo pro capite annuale per ogni partecipante all'evento è di ben € 111,48 (se il dato fosse confermato si potrebbe parlare di un costo addirittura superiore a quello proposto da molte società commerciali).

La differenza ontologica fra costo e finanziamento, che sono due elementi ben distinti (peraltro in maniera assoluta), nella logica contabile, nonché l'analisi, fino ad oggi effettuata, dei dati consegnati ai Consiglieri soltanto il 19/12/2011, porta a ritenere che le preoccupazioni di Avvocatura Indipendente sugli eccessivi costi della formazione siano allo stato del controllo più che fondate e quindi meritevoli di ulteriore considerazione e approfondimento anche in relazione al necessario riscontro dei nuovi dati oggi analizzati rispetto ai bilanci della Fondazione già elaborati dei quali il Consiglio prese atto.

Per fare un banale esempio – a conferma ulteriore della preoccupazione di cui sopra – gli Ill.mi Colleghi Consiglieri pensino che il 46% della formazione fino ad oggi effettuata ha un costo di ben € 230.000,00 all'anno.

<b>Allegato/i</b>	<b>Dimensione file</b>
Tabella n. 1.pdf	843,088
Tabella n. 2.pdf	373,790
Tabella n. 3.pdf	5,500,896
Tabella n. 3-A.pdf	1,814,186
Tabella n. 3-B.pdf	3,973,134
Tabella n. 3-C.pdf	366,835
Tabella n. 3-D.pdf	2,206,297
Tabella n. 3-E.pdf	322,741
Tabella n. 3-F.pdf	1,979,916
Tabella n. 4.pdf	416,402
Tabella n. 5.pdf	572,602
Tabella n. 6.pdf	609,116
Tabella n. 7.pdf	292,546
Tabella n. 8.pdf	222,644
Tabella n. 9.pdf	184,671
Tabella n. 10.pdf	200,403
Tabella n. 11.pdf	210,379
Tabella n. 12.pdf	204,050
Tabella n. 13.pdf	191,920
Tabella n. 14.pdf	165,237
Tabella n. 15.pdf	157,177
Tabella n. 16.pdf	175,125
Tabella n. 17.pdf	204,561
Tabella n. 18.pdf	206,207
Tabella n. 19.pdf	165,687

\_\_\_\_\_ Informazioni da ESET NOD32 Antivirus, versione del database delle firme digitali 7138  
(20120515) \_\_\_\_\_

Il messaggio è stato controllato da ESET NOD32 Antivirus.

[www.nod32.it](http://www.nod32.it)

\_\_\_\_\_ Informazioni da ESET NOD32 Antivirus, versione del database delle firme digitali 7201  
(20120606) \_\_\_\_\_