



la Bussola

ADRIANO PROPERSI

UNA VITA DA DOTTORE COMMERCIALISTA

UNA GRAN BELLA PROFESSIONE
VICINA ALL'UOMO E ALLE SUE ESIGENZE
ECONOMICHE, AZIENDALI E FAMILIARI



la Bussola



la Bussola

©

ISBN

979-12-5474-290-7

PRIMA EDIZIONE

ROMA MAGGIO 2023

A Giovanna, Lorenza e Giulia

INDICE

- 9 *Prefazione*
- 25 Capitolo I
 L'iscrizione all'albo professionale
- 17 Capitolo II
 Il commercialista "interno" di un gruppo familiare e l'avvio della
 professione indipendente
- 25 Capitolo III
 L'attività universitaria e la professione
- 31 Capitolo IV
 Un primo incarico importante
- 35 Capitolo V
 Il periodo delle valutazioni aziendali
- 41 Capitolo VI
 L'iniziativa "imprenditoriale" cooperativa per la costruzione di
 parcheggi sotterranei a Milano
- 47 Capitolo VII
 Un'iniziativa immobiliare occasionalmente avviata
- 51 Capitolo VIII
 L'università Cattolica, il Toniolo e il Gemelli

8 *Indice*

- 55 Capitolo IX
Al servizio della “Chiesa” di Milano
- 63 Capitolo X
Sindaco di una grande società quotata
- 69 Capitolo XI
Membro dell’Agenzia per il Terzo Settore
- 73 Capitolo XII
Il gruppo Tecnocasa e Unicredit
- 77 Capitolo XIII
Consigliere in una banca “significant”
- 81 Capitolo XIV
Gli incarichi nel gruppo Federchimica
- 83 Capitolo XV
Una piccola azienda diventata nel tempo Player internazionale
- 85 Capitolo XVI
Adempimenti fiscali e societari: l’attività ordinaria del dottore commercialista
- 89 Capitolo XVII
Le attività di Sindaco, Consigliere indipendente, Membro di organismi di vigilanza
- 93 Capitolo XVIII
Il Dottore Commercialista e il Terzo Settore
- 93 Capitolo XIX
Verso nuovi modelli aziendali
- 95 *Postfazione*
- 101 *Pubblicazioni*

PREFAZIONE

La professione del Dottore Commercialista ha subito nel tempo una profonda evoluzione correlata ai cambiamenti sociali ed economici intervenuti nel tempo nella società italiana.

Si può dire che nel periodo cinquantennale in cui ho potuto svolgere la professione sono intervenuti cambiamenti radicali nell'economia, nella società, nell'utilizzo della tecnologia e nell'evoluzione normativa che hanno modificato in modo significativo l'attività tipica del Dottore Commercialista.

Non c'è dubbio poi che la tecnologia abbia modificato completamente le attività economiche aziendali, ma anche della professione, facendo sì che non si possa prescindere dall'utilizzo massiccio di nuovi strumenti informatici, sia per gli aspetti contabili, di adempimenti fiscali ed organizzativi dello studio.

Anzi a proposito si è assistito in questi ultimi anni ad un continuo "scarico" di adempimenti da parte degli uffici pubblici, fiscali e non, sull'attività dei professionisti che svolgono un lavoro per delega, quali agenti della Pubblica Amministrazione, che rende onerose e anche rischiose le attività del Dottore Commercialista.

Il Dottore Commercialista resta da sempre il primo consulente dell'impresa di stampo familiare e, in considerazione della presenza in Italia di un gran numero di piccole medie imprese, è di fatto

il principale presidio delle esigenze organizzative, fiscali, previdenziali, contabili e di controllo di queste forme organizzative.

Resta comunque importante, e per taluni fondamentale, la consulenza fiscale anche alle famiglie e alle persone fisiche, talvolta collegata alla clientela aziendale assistita.

Negli ultimi anni comunque si è assistito anche ad una presenza del Dottore Commercialista nelle grandi imprese quotate e non, sia nella forma di consulente, che di membro del collegio sindacale, di membro dell'organismo di vigilanza e talvolta quale amministratore, prevalentemente indipendente.

Impegno crescente della professione si è manifestato anche nel settore pubblico con la partecipazione quale revisore di enti e talvolta anche consulente delle Pubbliche Amministrazioni non solo locali.

Uno sviluppo a parte, crescente negli ultimi tempi, si sta verificando anche nella partecipazione dei professionisti alla costituzione, gestione e controllo di enti del Terzo Settore, che costituiscono ormai un comparto significativo del sociale nell'ambito della sanità, assistenza, cultura, formazione, istruzione, ecc., interessando anche i numerosi e rilevanti enti religiosi presenti storicamente in modo significativo sul nostro territorio.

Ancora il Dottore Commercialista, in quanto consulente per attività economiche rilevanti, si trova talvolta coinvolto nella promozione e gestione di attività economiche, industriali, edilizie in cui svolge la funzione sua tipica di consulente, ma talvolta si può ritrovare anche nella posizione di soggetto imprenditoriale.

La professione di Dottore Commercialista oggi interessa migliaia di professionisti (circa 120.000 in Italia) e la loro attività, come si è detto, può spaziare in vari campi economici riguardando l'assistenza alle aziende, ai privati, agli enti non profit e alle Pubbliche Amministrazioni.

Sono molte le possibilità operative della professione e quindi diverse le concrete attività che i singoli professionisti possono svolgere, anche in funzione delle loro vocazioni e interessi.

Può essere svolta come attività gestita da singoli professionisti con studio organizzato o con studi associati, sempre più diffusi in relazione alla complessità dei possibili compiti e alle esigenze della clientela.

Può interessare diversi ambiti e modi lavorativi e quindi, nelle varie attività professionali concrete, possono prevalere le propensioni contabili, gestionali, organizzative, finanziarie, fiscali, ecc.

Al Dottore Commercialista pervengono spesso le più svariate richieste di consulenza ed è difficile inquadrare in modo univoco l'attività degli studi professionali. Ognuno ha la sua storia, la sua diversa evoluzione nel tempo, ed è comunque legata alla personalità e al carisma del singolo professionista.

Il Dottore Commercialista opera a supporto di aziende e persone, vivendo e cercando di facilitare e risolvere i più svariati problemi che si pongono nella vita delle realtà organizzate, sempre affrontando i temi che hanno in comune il soddisfacimento di vari aspetti economici concernenti la vita dell'uomo e delle istituzioni organizzate per perseguire fini economici. Si tratta in concreto, a titolo esemplificativo, di costituire o modificare attività aziendali, di seguirne e favorirne la crescita, di gestire situazioni di crisi, di favorire la soluzione di problemi finanziari e fiscali, di affrontare l'opportunità di fare investimenti, di risolvere conflitti fra soci, di risolvere problemi di cessioni aziendali, di successioni familiari, di gestire la fiscalità personale ecc. Tutte attività che richiedono non solo competenza tecnica o economica, ma anche capacità relazionali e politiche in senso lato.

La professione è cambiata negli anni, peraltro seguendo l'evoluzione della società e del mondo economico.

La professione ha avuto anche per certi aspetti un ridimensionamento, in parte dovuto all'affermarsi sempre più di studi associati, anche di grandi dimensioni, talvolta facenti capo a realtà e *network* internazionali, e soprattutto con lo sviluppo e la prevalenza in tanti campi di società di revisione, e collegate società di consulenza di matrice internazionale, che non sempre hanno favorito l'affermarsi di attività professionali basate, come si definiva nei testi di diritto privato, sull'*intuitus personae*. La professione è comunque sopravvissuta individuando segmenti propri, grazie anche alla prevalenza in Italia di un tessuto di piccole e

medie aziende, che vedono nella figura del Dottore Commercialista un valido e utile consulente.

La mia personale esperienza di cinquant'anni di professione, unita anche ad un'attività universitaria, mi ha consentito di spaziare in vari campi e di sperimentare quanto le conoscenze e gli studi aziendalistici possano supportare sempre, e in casi i più diversi, le scelte e le decisioni professionali. Ho affrontato tante situazioni, come credo tanti colleghi anche più di me, ma con questo breve lavoro intendo solo segnalare esperienze che possono definire, almeno in parte, gli ambiti in modo esemplificativo della peculiare, e non delimitata e inquadrabile in modo univoco, attività professionale del Dottore Commercialista.

L'azienda, come ci insegnano i Maestri dell'economia aziendale, da Zappa a Besta, Onida, ecc., è la cellula di tutte le attività economiche e sociali dell'uomo nei vari modi di loro attuazione. Si pensi all'azienda di erogazione familiare, a quella pubblica, a quella non profit e a quella, di massimo interesse dei Dottori Commercialisti, delle aziende produttive. Lo studio e la conoscenza delle dinamiche gestionali in chiave aziendalistica costituiscono la base di partenza per affrontare in varia guisa i concreti casi professionali.

Una buona base di conoscenze aziendalistiche è stata per me, e penso lo sia stata per molti colleghi, fondamentale per affrontare tutti i problemi professionali, sia di contabilità, che di bilancio, che di *governance* societaria, che di problemi legati alla crisi aziendale, che di successione familiare, che di gestione di problemi fiscali.

Anche i nuovi settori che si aprono alla professione, quali quelli degli enti del Terzo Settore o quelli di supporto alla Pubblica Amministrazione, non possono prescindere dalla conoscenza delle regole aziendalistiche che a loro si applicano, pur con modalità diverse e da adattare ai vari casi di specie

Naturalmente poi occorre porre un'attenzione, con continui aggiornamenti informativi e formativi, ai temi economici generali, alle contingenze della finanza, alle problematiche legate all'informatizzazione delle attività, all'evolversi continuo della normativa societaria, fiscale, giuslavoristica, immobiliare, ecc.

Credo che questo sia il filone di fondo che ha caratterizzato la mia modesta, ma per me molto soddisfacente, attività professionale di Dottore Commercialista.

I tempi cambiano molto rapidamente e i giovani si trovano in un mondo più strutturato e complesso, ove è difficile entrare in modo autonomo con veloce conseguimento di buoni risultati, ma con pazienza e con rigorose conoscenze di base aziendalistiche, che considero i “fondamentali della professione”, ritengo che si possa anche oggi operare in modo consapevole e, col tempo, ottenere anche risultati di grande soddisfazione.

Va poi sottolineato che la possibilità del professionista di agire in modo indipendente per diversi soggetti, senza essere condizionato da un rapporto esclusivo di lavoro dipendente, costituisce una grande opportunità di vita libera e gratificante, soprattutto dopo i primi anni, spesso difficili per l'avviamento del proprio studio.

Comunque l'avvio della professione non è facile ed i giovani che intendono intraprendere tale attività constatano subito le difficoltà di iniziare, sia per le risorse che bisogna mettere a disposizione per aprire lo studio, sia perché subito si renderanno conto che l'istruzione universitaria non è sufficiente per operare in modo consapevole; la pratica professionale è quindi fondamentale e conseguiranno successi e tranquillità professionale coloro che avranno la fortuna di trovare maestri disponibili e disinteressati per insegnare loro le basi del nuovo lavoro. Saranno fortunati se il Maestro saprà instillare i fondamenti di deontologia professionale, a mio avviso indispensabili per un successo non effimero e temporaneo, ma duraturo nel tempo e garanzia di consolidamento dell'attività professionale.

La nostra categoria annovera personaggi illustri che hanno avuto grandi successi nella vita sociale, politica e professionale del nostro Paese, ma sono comunque migliaia i Dottori Commercialisti che svolgono compiti utili allo sviluppo e al successo delle imprese e degli enti pubblici e privati, con benefici per tutta la società in termini di sviluppo, occupazione e garanzia di buon governo aziendale.

Pur conscio della modesta attività che ho avuto l'occasione di svolgere rispetto a tanti autorevoli colleghi, a scopo didascalico voglio raccontare in questo breve lavoro talune esperienze diverse che ho vissuto

nella professione, con l'unico fine di rappresentare le attività più varie che si possono fare e che ho avuto il privilegio, e anche la fortuna talvolta, di vivere con soddisfazione, anche in più occasioni con difficoltà, che hanno reso bella la mia vita professionale, augurandomi che possa essere di stimolo a proseguire nello sviluppo di questa professione anche per i giovani e anche per i non più giovani colleghi, pur nell'evoluzione che è avvenuta nel tempo e che probabilmente avverrà anche in futuro.