

**Edizione di sabato 29 Giugno 2019**

## **OPERAZIONI STRAORDINARIE**

**Cessione “indiretta” di azienda: questione risolta, ma non del tutto**

di **Fabio Landuzzi**

## **IVA**

**Data fattura coincidente con la data dell'operazione**

di **Sandro Cerato**

## **DICHIARAZIONI**

**Proroga dei versamenti al 30 settembre: ammessi anche i forfettari**

di **Lucia Recchioni**

## **PENALE TRIBUTARIO**

**Fatture per operazioni inesistenti: occorre verificare l'operatività del cliente**

di **Marco Bargagli**

## **CONTENZIOSO**

**Il dispositivo va integrato dalla motivazione nell'interpretazione del giudicato**

di **Angelo Ginex**

## **RASSEGNA RIVISTE**

**La direzione nello studio professionale. Ruolo, requisiti e stili direzionali**

di **Anna Lisa Copetto**

## OPERAZIONI STRAORDINARIE

---

### ***Cessione “indiretta” di azienda: questione risolta, ma non del tutto***

di **Fabio Landuzzi**

La nota questione della portata applicativa dell'[articolo 20 D.P.R. 131/1986 \(Tur\)](#) concernente **l'interpretazione degli atti ai fini dell'assolvimento dell'imposta di registro** avrebbe dovuto trovare una soluzione definitiva dopo il **duplice intervento normativo** – dapprima con la **L. 205/2017** e poi con la **L. 145/2018** – con il quale è stato stabilito, in particolare:

- che la **qualificazione dell'atto** ai fini dell'imposta di registro deve essere effettuata **esclusivamente in base agli elementi contenuti nell'atto stesso** e non anche secondo **elementi extra testuali**, così da prescindere anche dall'esistenza di altri atti che si ritenessero collegati; e
- che tale disposizione ha carattere di **norma di interpretazione autentica**, col che essa esplica effetti anche sugli atti e le liquidazioni anteriori alla sua entrata in vigore, purché riferite a fattispecie non resesi definitive per accertamenti non impugnati o sentenze passate in giudicato.

Tutto risolto, quindi? Apparentemente sì, come parrebbe evincersi, in ultimo, anche dalla [risposta n. 196](#) di recente pubblicazione, in cui l'Amministrazione Finanziaria, interpellata sul caso di una **operazione di ristrutturazione**, funzionale al trasferimento a terzi di **rami di azienda** alberghieri, riconosce:

- che il **conferimento di ramo di azienda** in una società di nuova costituzione, le cui quote sono destinate ad essere immediatamente cedute ad un terzo soggetto, sconta **l'imposta di registro in misura fissa** prevista appunto **per ciascuno dei due atti** (conferimento di azienda e cessione di quote societarie), senza che possa essere riqualficata una **c.d. cessione “indiretta” di azienda** ai sensi dell'[articolo 20 Tur](#); e
- che una siffatta operazione **non costituisce fattispecie elusiva** ai sensi dell'[articolo 10-bis L. 212/2000](#), poiché **non si configura alcun vantaggio fiscale indebito** ai fini dell'imposta di registro, stante il fatto che il differenziale fra l'imposta fissa dovuta sugli atti di conferimento e di cessione di quote sociali, rispetto all'imposta proporzionale dovuta sulla cessione di azienda, non contrasta con i principi dell'ordinamento.

In questo contesto, ha lasciato perciò alquanto **perplexi** un passaggio contenuto nella [risposta n. 13 del 2019](#) con cui l'Amministrazione Finanziaria, dopo aver ribadito che l'operazione sottoposta al suo esame, che in quel caso era rappresentata da una **scissione societaria seguita da una cessione di quote**, era soggetta ad **imposta di registro in misura fissa**, ha però aggiunto che, in forza della **disciplina anti abuso di cui all'articolo 10-bis**, se a seguito della cessione

delle partecipazioni si fosse addivenuti poi alla **fusione per incorporazione della società acquisita** nella società acquirente, allora il tutto avrebbe potuto essere **ricondotto ad un trasferimento indiretto dell'azienda soggetto ad imposta di registro proporzionale**.

Insomma, **imposta di registro fissa** se dopo l'acquisizione la società *target* mantiene la sua individualità, e **imposta di registro proporzionale**, perché **operazione elusiva**, se invece la società *target* è fusa nella acquirente.

Questa tesi, come detto, ha destato **molte osservazioni critiche** che ne hanno stigmatizzato la carenza di un fondamento tecnico sufficientemente solido.

In modo particolare, **Assonime**, nella **circolare n. 13/2019** ha **fortemente criticato questa posizione** espressa dall'Agenzia delle Entrate, che di fatto rischia di riproporre tutte le incertezze che avevano generato un **ampio contenzioso** a cui il Legislatore ha appunto inteso porre rimedio con l'intervento sopra citato; incertezze che, peraltro, avevano **creato non poche difficoltà** nella **negoiazione ed esecuzione delle operazioni di M&A**, tipicamente eseguite da operatori professionali come i fondi di *private equity*, oppure nelle **operazioni di risanamento**.

Le **critiche a questa tesi** sono molteplici e fra tutte spiccano le seguenti: in primo luogo, come potrebbe essere chiamato a rispondere di un'imposta di registro **un soggetto** (il **conferente del ramo di azienda** e poi cedente delle partecipazioni nella conferitaria) che è **totalmente estraneo alla successiva fusione**?

In secondo luogo, si tratta di un risultato del tutto **contrario ai principi di neutralità delle operazioni di ristrutturazione societaria** sanciti dalla [Direttiva europea n. 7/2008](#).

Infine, sarebbe **la fusione** l'innescò della **fattispecie elusiva**, quando la fusione è per univoca interpretazione dottrinale e giurisprudenziale una **mera operazione riorganizzativa** del modo di fare impresa, con l'ulteriore aggravio che sarebbe demandato ad una **valutazione del tutto soggettiva** e priva di un fondamento oggettivo la valutazione circa entro quanto **tempo susseguente all'acquisto** la fusione rappresenterebbe l'innescò di questa presunta patologia.

Sì, perché non si può certo concludere che la fusione possa essere sempre fonte di possibile innescò di abusività in queste circostanze, dato che si arriverebbe veramente ad **una situazione oltre ogni paradosso**.

Un **chiarimento**, come suggerito da Assonime, sarebbe perciò molto **utile e apprezzato** per tutti gli operatori coinvolti in operazioni straordinarie.

Master di specializzazione

**LABORATORIO PROFESSIONALE DI RIORGANIZZAZIONI  
E RISTRUTTURAZIONI SOCIETARIE**

[Scopri le sedi in programmazione >](#)

## IVA

---

### ***Data fattura coincidente con la data dell'operazione***

di **Sandro Cerato**

A partire dal prossimo 1° luglio 2019 la **fattura può essere inviata allo Sdi entro dieci giorni dall'effettuazione dell'operazione** (dodici dopo la conversione in legge del **Decreto crescita**), ma nel campo "Data" va sempre indicata la data di effettuazione dell'operazione.

È quanto precisato dalla [circolare 14/E/2019](#) con cui l'Agenzia delle entrate ha fornito ulteriori chiarimenti in vista del termine del periodo di moratoria e dell'entrata in vigore delle regole a regime previste dal **D.Lgs. 127/2015** (oggetto di modifica ad opera del **D.L. 119/2018** e della **Legge di Bilancio 2019**).

L'[articolo 21 D.P.R. 633/1972](#), come modificato ad opera dell'[articolo 11 D.L. 119/2018](#) (in vigore dal prossimo 1° luglio), prevede che nella fattura debba essere indicata, **se diversa dalla data di emissione della fattura, la data di effettuazione dell'operazione** (con le regole di cui all'[articolo 6 D.P.R. 633/1972](#)).

Inoltre, è previsto che la fattura possa essere **emessa entro i dieci giorni successivi rispetto a quella di effettuazione dell'operazione** (termine portato a **dodici giorni** ad opera della legge di conversione del **Decreto crescita**).

Le modifiche all'[articolo 21](#), applicabili anche alle **fatture cartacee**, avevano quindi portato a considerare la **necessità di indicare in fattura la doppia data**, ossia quella di effettuazione dell'operazione e quella di invio del documento (che per la fattura elettronica è quella di invio allo Sdi).

Sul punto, la [circolare 14/E/2019](#) precisa che *"in considerazione del fatto che per una fattura elettronica veicolata attraverso lo Sdi, quest'ultimo ne attesta inequivocabilmente e trasversalmente (.....) la data (e l'orario) di avvenuta "trasmissione", è possibile assumere che la data riportata nel campo "Data" della sezione "Dati generali" del file della fattura elettronica sia sempre e comunque la data di effettuazione dell'operazione"*.

Con tale precisazione non sarà quindi necessaria alcuna modifica alle specifiche tecniche attualmente in essere e si dovrà inserire, come **data del documento, quella di effettuazione dell'operazione**, e ciò anche al fine di far confluire l'imposta a debito nella liquidazione riferita al momento di effettuazione stesso.

Riprendendo l'**esempio** fornito nella [circolare 14/E/2019](#), per un'operazione effettuata in data **28 settembre 2019**, la fattura può essere inviata allo Sdi nell'intervallo temporale che va **dal**

**28 settembre stesso fino all'8 ottobre 2019 compreso** (oggi 10 ottobre), **valorizzando sempre il campo "Data" indicando il momento di effettuazione dell'operazione (28 settembre 2019).**

Resta fermo, precisa l'Agenzia, che per le **fatture cartacee, o elettroniche non inviate tramite Sdi**, laddove la fattura non sia emessa contestualmente all'effettuazione dell'operazione, nel documento deve riportare entrambe le date.

Interessanti sono stati anche i chiarimenti forniti dall'Agenzia in merito alla **fattura differita**, la cui disciplina contenuta nell'[articolo 21 D.P.R. 633/1972](#) consente di **emetterla entro il giorno 15 del mese successivo a quello in cui sono effettuate le singole operazioni** (documentate da Ddt).

Le regole per l'emissione della fattura differita prevedono già l'obbligo di indicare nel documento gli estremi delle singole operazioni effettuate (consegne dei beni documentate da Ddt ad esempio), ragion per cui l'Agenzia ritiene che sia **sufficiente indicare una sola data per le fatture differite elettroniche inviate tramite Sdi**, e più precisamente quella di **effettuazione dell'ultima consegna avvenuta nel corso del mese di riferimento.**

Riprendendo l'esempio dell'Agenzia proposto nella [circolare 14/E/2019](#), nel caso di consegna di beni allo stesso soggetto nei giorni 2, 10 e 28 settembre 2019 (documentate con Ddt), sarà possibile **inviare la fattura differita elettronica allo Sdi fino al 15 ottobre 2019**, indicando **nel campo "Data" della fattura solamente la data dell'ultima consegna effettuata** (28 settembre 2019 nell'esempio).

Master di specializzazione

**LABORATORIO DI REVISIONE LEGALE: GLI ASPETTI CRITICI DELL'ATTIVITÀ  
DI VIGILANZA E REVISIONE AFFIDATA AL COLLEGO SINDACALE**

[Scopri le sedi in programmazione >](#)

## DICHIARAZIONI

---

### ***Proroga dei versamenti al 30 settembre: ammessi anche i forfettari***

di Lucia Recchioni

La **proroga** dei versamenti al **30 settembre** prevista dall'[articolo 12-quinquies, commi 3 e 4, D.L. 34/2019](#) (c.d. “Decreto crescita”), convertito in **L. 58/2019**, ha creato **non poca confusione tra i contribuenti**, e l'Agenzia delle entrate ha ritenuto necessario intervenire per fornire i **necessari chiarimenti** sulla definizione dell'**ambito soggettivo di applicazione** con la [risoluzione 64/E/2019](#).

Con il **richiamato chiarimento di prassi** è stato innanzitutto ricordato che il **Decreto crescita**, così come risultante all'esito dell'iter di conversione, prevede la proroga al **30 settembre 2019** dei termini dei versamenti **per i soggetti che esercitano attività economiche per le quali sono stati approvati gli Isa**, e, quindi, per tutti i contribuenti che, contestualmente:

- **esercitano**, in forma di impresa o di lavoro autonomo, tali **attività (prescindendo dal fatto che gli stessi applichino o meno gli Isa)**;
- **dichiarano ricavi o compensi di ammontare non superiore al limite stabilito**, per ciascun Isa, dal relativo **decreto ministeriale di approvazione**.

La [risoluzione](#) procede precisando quindi che, “*ricorrendo tali condizioni, risultano interessati dalla proroga anche i contribuenti che, per il periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2018:*

- *applicano il regime forfetario agevolato, previsto dall'articolo 1, commi da 54 a 89, L. 190/2014;*
- *applicano il regime fiscale di vantaggio per l'imprenditoria giovanile e lavoratori in mobilità di cui all'articolo 27, commi 1 e 2, D.L. 98/2011, convertito, con modificazioni, dalla 111/2011;*
- *determinano il reddito con altre tipologie di criteri forfetari;*
- *dichiarano altre cause di esclusione dagli Isa”.*

Giova a tal proposito ricordare che gli **indici sintetici di affidabilità fiscale** relativi alle **attività economiche nel settore del commercio, delle manifatture, dei servizi, dell'agricoltura** e delle **attività professionali** sono stati approvati con il [D.M. 23.03.2018](#) e il [D.M. 28.12.2018](#).

I **decreti** appena richiamati rappresentano quindi la “**bussola**” che deve **guidare il contribuente** nell'**individuazione delle attività economiche** per le quali, se esercitate in forma di impresa o di lavoro autonomo, **risultano approvati gli Isa**, e con riferimento alle quali, quindi, è possibile

**beneficiare della proroga dei versamenti al 30 settembre.**



## PENALE TRIBUTARIO

---

### ***Fatture per operazioni inesistenti: occorre verificare l'operatività del cliente***

di **Marco Bargagli**

Il nostro ordinamento giuridico **prevede particolari disposizioni** che sanzionano, a **livello penale tributario**, l'emissione e l'utilizzo di fatture per operazioni inesistenti.

Lo **schema evasivo** viene realizzato mediante l'utilizzo di società "cartiere" – **meri soggetti interposti** – privi anche di una minima **struttura operativa, locali, attrezzature e dipendenti**, costituite al solo scopo di **evadere le imposte** creando, in capo al cessionario, un **credito Iva inesistente**.

Come noto il **D.L. 16/2012**, nell'ambito della c.d. "**disciplina dei costi da reato**", ha introdotto **importanti disposizioni** sul tema della **indeducibilità dei costi e delle spese dei beni o delle prestazioni di servizi** direttamente utilizzati per il compimento di **atti o attività qualificabili come delitto non colposo** nonché delle **sanzioni applicabili** a fronte dell'utilizzo di componenti reddituali negativi relativi a beni o servizi **non effettivamente scambiati o prestati** anche nel contesto delle **frodi fiscali**.

In particolare, per effetto delle modifiche intervenute con il citato **D.L. 16/2012**:

- ai fini Iva, l'imposta assolta sugli acquisti derivanti da fatture per operazioni inesistenti (oggettivamente e soggettivamente), risulta oggettivamente indetraibile;
- ai fini delle imposte sui redditi, i costi relativi alle fatture per operazioni soggettivamente inesistenti, a fronte di un reale acquisto della merce sono deducibili dal reddito di impresa, rimanendo soggetti unicamente al vaglio dei requisiti previsti dalla normativa di riferimento (certezza, inerenza, competenza dei costi sostenuti).

L'Agenzia delle entrate, con la [circolare 32/E/2012](#), ha illustrato la disciplina in rassegna specificando che, per quanto riguarda le **fatture per operazioni soggettivamente inesistenti**, ai fini fiscali l'indeducibilità delle spese **non trova applicazione** per i **costi e le spese esposti in fattura** o altri documenti aventi analogo rilievo probatorio che **riferiscono l'operazione a soggetti diversi da quelli effettivi**, tenuto conto che la norma **circoscrive l'indeducibilità dal reddito d'impresa** ai soli **costi e spese direttamente utilizzati per il compimento dei delitti**.

Di conseguenza i **costi relativi all'acquisizione di beni o servizi**, anche riferiti a **fatture per operazioni soggettivamente inesistenti**, risultano deducibili dal reddito d'impresa solo qualora

vengano riscontrati i requisiti generali di deducibilità dei costi previsti, in particolare, **dall'articolo 109 Tuir**.

Sul punto, come chiarito dal **citato documento di prassi**, nel caso di **fattura soggettivamente inesistente** a fronte di un **acquisto di merce** finalizzato al compimento di una frode in ambito Iva, il costo esposto in fattura – **effettivamente relativo all'acquisto della merce** – non rappresenta **l'onere sostenuto per porre in essere la frode Iva**.

Quindi, una volta **verificati tutti i requisiti previsti dal Tuir** (i.e. inerenza, certezza e obiettiva determinabilità, competenza economica), il **costo della merce sarà deducibile**.

Di contro, i **costi derivanti dall'utilizzo di fatture per operazioni oggettivamente inesistenti** risultano **indeducibili dal reddito d'impresa indipendentemente** da qualsiasi **connessione degli stessi con fattispecie delittuose**, in quanto **relativi a beni o servizi non effettivamente scambiati o prestati**.

In merito giova ricordare che, sia per le **imposte dirette**, che **ai fini Iva**, l'inesistenza della fattura può **essere oggettiva**, laddove la stessa **documenti operazioni in realtà mai avvenute**, in tutto o in parte, **ovvero soggettiva**, qualora l'operazione documentata sia in **realtà intercorsa fra soggetti diversi** da quelli risultanti dalla fattura medesima (cfr. [circolare 1/2008 del Comando Generale della Guardia di Finanza](#), volume 2, pagina n. 147).

**Nell'ambito della frode fiscale**, interessanti spunti ermeneutici riferiti al riparto dell'onere della prova sono rinvenibili nella sentenza n. 6476/2018 del 27.09.2018 emessa dalla Commissione tributaria regionale del Lazio che ha imposto, in capo all'Amministrazione finanziaria, oneri rafforzati anche nella particolare ipotesi di utilizzo di fatture oggettivamente inesistenti.

Gli elementi richiamati da parte dell'Ufficio finanziario a sostegno della pretesa erariale erano i seguenti:

- la società ha omissso di presentare le dichiarazioni dei redditi e dell'Iva per i periodi d'imposta 2003/2010 e il modello 770;
- la stessa **non risulta aver effettuato acquisti**, né possiede posizioni previdenziali aperte, circostanza che farebbe desumere che la medesima società sia **priva di struttura organizzativa e funzionale**.

Ciò posto, a **parere del giudice del gravame**, che ha **accolto il ricorso del contribuente**, gli elementi indiziari raccolti da parte dell'ufficio finanziario non erano sufficienti.

In merito, l'Agenzia delle entrate ha agito **solo sulla base di un controllo formale e contabile**, senza tuttavia effettuare alcuna **concreta verifica** finalizzata ad accertare se la ditta fornitrice **avesse o meno eseguito le prestazioni indicate in fattura**.

Infatti anche nel **corso del giudizio penale** (ove l'imputato era stato assolto), era emerso che:

- la ditta individuale fornitrice aveva **esibito copia degli assegni ricevuti** in pagamento delle prestazioni offerte;
- nessun accesso era stato eseguito presso il fornitore dei servizi per verificare la consistenza della società ovvero la **presenza di attrezzature** asseritamente noleggiate nei locali della società;
- le **testimonianze, formalizzate in atti**, avevano **confermato l'esecuzione di alcuni lavori**.



## CONTENZIOSO

---

### ***Il dispositivo va integrato dalla motivazione nell'interpretazione del giudicato***

di Angelo Ginex

In tema di processo tributario, l'**interpretazione** del **giudicato**, sia esso **interno** ed **esterno**, deve essere effettuata tenendo conto non soltanto del **dispositivo** della sentenza, ma anche della sua **motivazione**, **coniugando** le formali **enunciazioni** insite al **dispositivo** con il **percorso logico-semantic**o effettuato dal giudice nel quale la motivazione si snoda.

È questo il principio ribadito dalla **Corte di Cassazione** con [sentenza n. 14547 del 28.05.2019](#).

La vicenda trae origine dalla notifica di un **avviso di accertamento** ad un contribuente, il quale veniva prontamente **impugnato** presso la competente commissione tributaria provinciale.

**In pendenza** di giudizio, inoltre, veniva **notificata** una **cartella di pagamento** per le medesime somme dedotte nell'atto impositivo impugnato.

Senonché, l'**Amministrazione finanziaria**, accorgendosi che **parte delle somme** riprese a tassazione afferissero ad un'**indennità** soggetta a **tassazione separata**, nonché a **ritenuta alla fonte**, rideterminava in diminuzione l'imponibile e procedeva **in autotutela** allo **sgravio parziale** delle somme ingiunte con la cartella di pagamento.

La nuova somma veniva dunque pagata dagli eredi del *de cuius*, che nelle more del giudizio era nel frattempo **deceduto**.

Con **sentenza** di merito, tuttavia, l'**avviso di accertamento** era **annullato** e a ciò seguiva, dunque, un'**istanza di rimborso** delle somme indebitamente pagate.

Su tale istanza si formava **silenzio-rifiuto**, il quale veniva anch'esso **impugnato** dagli eredi ed il **diritto al rimborso** veniva così **riconosciuto** dai giudici prime cure.

Contro detta statuizione, proponeva **appello** l'**Amministrazione finanziaria**, deducendo l'errato criterio di tassazione da parte del contribuente dell'avversata indennità.

Infatti, essendo già stato preso atto dell'errore da parte dell'Ufficio in sede di autotutela, **nessuna somma** doveva più essere **restituita** agli odierni **ricorrenti**.

Ad ogni modo, il gravame veniva rigettato e per questo l'**Amministrazione finanziaria** si

induceva a proporre **ricorso per cassazione** deducendo la **violazione di legge ex articolo 360, comma 1 n. 3 c.p.c., per erronea applicazione dell'articolo 2909 cod. civ., nonché l'insufficienza e la contraddittorietà della motivazione della sentenza, ex articolo 360, comma 1 n. 5 c.p.c.**

Nella specie, esso deduceva che il **giudice del gravame** avesse **errato** nel concedere l'**integrale rimborso** delle somme **senza valutare l'esatta portata del giudicato** tra le parti, ossia senza ricavarne l'efficacia dalla lettura combinata del dispositivo e della motivazione del provvedimento giudiziale.

I Supremi giudici, **accogliendo il ricorso dell'Amministrazione finanziaria**, hanno ribadito i **criteri di interpretazione del giudicato tributario**.

In particolare, dando seguito a **precedenti giurisprudenziali** ormai assestatisi sul tema, essi hanno osservato come l'**interpretazione del giudicato non** possa limitarsi al **solo esame del dispositivo** della sentenza, **ma** lo stesso deve essere **integrato dalla motivazione**, coniugando quanto sinteticamente espresso nel *decisum* con il **percorso logico-giuridico** effettuato dal giudice per addivenire alla statuizione finale (*Cass., n. 19252/2018; Cass., n. 769/2014; Cass., n. 1196/2005; Cass., n. 16079/2003*).

Nel caso in esame, **qualora** ciò fosse stato **adempiuto** dai giudici del gravame, dall'**esame della motivazione** si sarebbe potuto desumere che:

- l'**Ufficio** aveva contestato un **maggior reddito imponibile** corrispondente ad un'indennità non dichiarata;
- il **ricorrente** aveva eccepito il **regime di tassazione separata** della medesima, la quale dunque non scontava l'obbligo di dichiarazione, ex *articolo 16, lett. c), Tuir*, vigente *ratione temporis*;
- detta **eccezione** veniva **accolta** dai **giudici di prime cure**.

Da ciò ne deriva che i **giudici**, nel giudizio sull'avviso di accertamento, **non hanno affermato che la somma non** andava **versata**, facendo da ciò discendere il diritto di rimborso del contribuente, **ma che la stessa andava riliquidata** secondo i parametri della **tassazione separata**.

**A riprova** di quanto sancito dai giudici della commissione territoriale soccorre, infatti, anche il **provvedimento di sgravio parziale** dell'Ente impositore, il quale ne ha anticipato la decisione e ne ha costituito la trasposizione sostanziale sul piano impositivo.

La **mancata associazione** del **dispositivo** alla **motivazione** ha condotto, in definitiva, i giudici del gravame ad **omettere** le **ragioni** in base alle quali è stato **ritenuto** che la pronuncia avente efficacia di **giudicato** avesse **annullato integralmente** la **pretesa** impositiva, **così legittimando un rimborso illegittimo**, e non ne avesse invece imposto la rimodulazione.

Per quest'ordine di ragioni, il **ricorso** dell'Amministrazione finanziaria è stato accolto, e la

**sentenza cassata con rinvio** al giudice di seconde cure, in differente composizione.



Master di specializzazione

## LA GESTIONE DELLE LITI CON IL FISCO

[Scopri le sedi in programmazione >](#)

## RASSEGNA RIVISTE

---

### ***La direzione nello studio professionale. Ruolo, requisiti e stili direzionali***

di Anna Lisa Copetto

**Articolo tratto da “Vision Pro n. 23/2019?”**

Uno studio professionale, al pari di una squadra di calcio, a parità di giocatori e risorse fa miracoli quando ha l'allenatore “giusto” e finisce in fondo alla classifica quando invece ha l'allenatore “sbagliato”. Spesso i professionisti sottovalutano la complessità del ruolo della direzione e della preparazione necessaria per il management. È importante innanzitutto chiarire le funzioni che la direzione deve esercitare e le competenze richieste. In estrema sintesi, la direzione dello studio ha il compito di determinare le strategie, scegliere il piano azioni e gestire le risorse al fine di ottenere una posizione di leadership nel mercato di riferimento. [Continua a leggere...](#)

[VISUALIZZA LA COPIA OMAGGIO DELLA RIVISTA >>](#)

[Segue il SOMMARIO di “Vision Pro n. 23/2019?”](#)

#### **Intervista**

“Intervista alla prof. Mara Bergamaschi e al prof. Giuseppe Pedeliento dell'Università di Bergamo”

#### **Strategia**

“Professionista, “eppur si muove!”” di Claudio Rorato

#### **Sviluppo personale del professionista**

“La conclusione del processo di consulenza” di Matteo Belluzzi

“Il *design thinking* nello studio professionale” di Damiana Berti, Eleonora Bonafini e Stefano Lorandi

## Risorse umane

“La direzione nello studio professionale. Ruolo, requisiti e stili direzionali” *di Anna Lisa Copetto*

## Controllo di gestione

“L’era dei *big data* è arrivata. E ora?” *di Massimo Pezzini*

## Organizzazione di studio

“Intelligenza artificiale e professionisti: evoluzione o selezione naturale?” *di Sofia Albrigo, Elisabetta Chin, Alberto Fontana e Francesco Loperfido*

## Marketing

“Essere o non essere professionali? Non ci sono dubbi nei servizi di consulenza aziendale” *di Angelo Bonfanti e Samuele Danese*

## Recensione

“Trova il tuo perché di Simon Sinek, ed. Vallardi” *di Anna Garletti e Michele D’Agnolo*



**VISION PRO**  
Trimestrale dedicato agli strumenti e alle tecniche di sviluppo per i professionisti e gli studi professionali

**IN OFFERTA PER TE € 58,50 + IVA 4%** anziché € 90,00 + IVA 4%

Inserisci il codice sconto **ECNEWS** nel form del carrello on-line per usufruire dell'offerta

Offerta non cumulabile con sconto Privilege ed altre iniziative in corso, valida solo per nuove attivazioni.  
Rinnovo automatico a prezzo di listino.

**-35%**

**ABBONATI ORA**