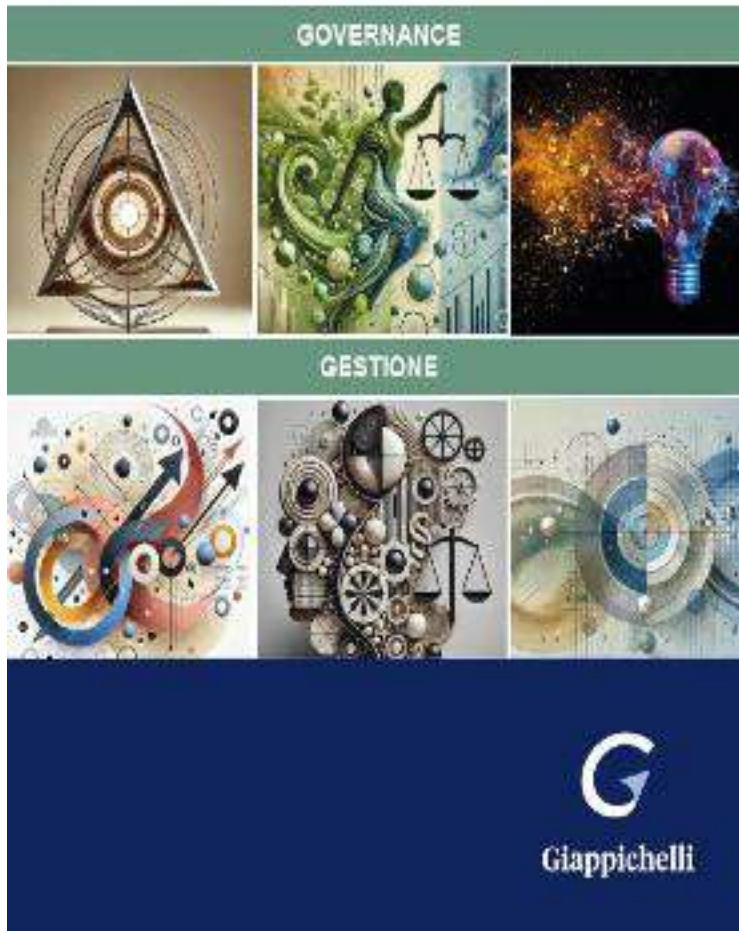


Elisa Candido - Davide Barberis

**Canvas strategico e governance:  
strumenti e metodi  
per la gestione aziendale**



**11/04/2025**  
**presentazione**  
**ODCEC Torino**

**canvas per  
visualizzare**

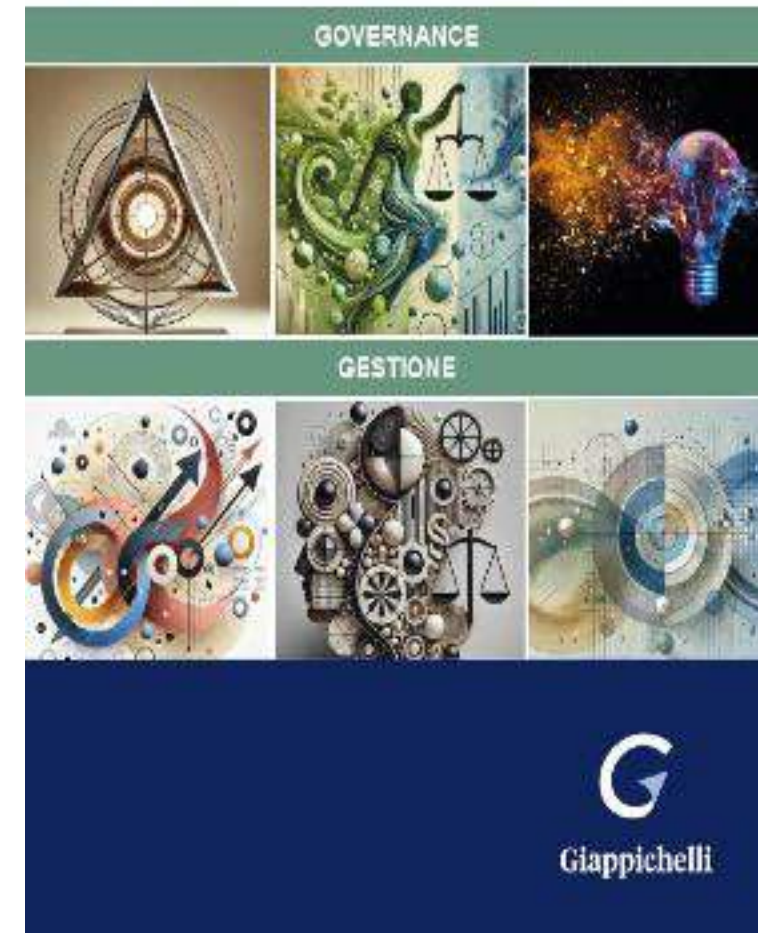
## Davide Barberis

è dottore commercialista, titolare di uno studio professionale dal 1988. Le sue competenze spaziano dalla redazione di bilanci alla valutazione delle performance e al controllo di gestione, ambiti in cui ha contribuito anche come docente e autore di diverse pubblicazioni

## Elisa Candido

opera nel campo della consulenza aziendale, con un focus particolare sulla gestione amministrativa e fiscale. Il suo lavoro si concentra sull'ottimizzazione delle risorse e sull'efficienza operativa delle organizzazioni, con un'attenzione particolare al rispetto delle normative fiscali e alla sostenibilità.

## Canvas strategico e governance: strumenti e metodi per la gestione aziendale



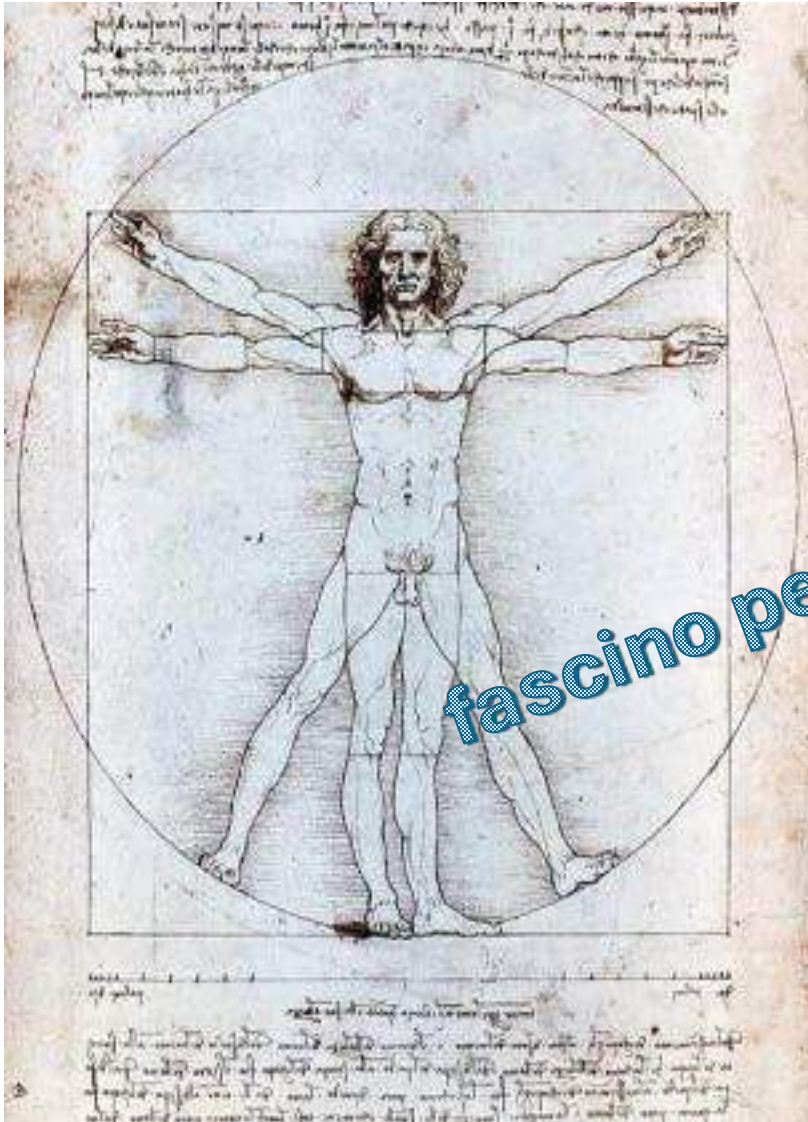
Prima c'eravamo solo noi, poi sono comparse anche le persone giuridiche....



identità

valore

# fisiologia delle organizzazioni



**Strategia e visione:** La strategia rappresenta l'**intelligenza** guida dell'organizzazione, definendo obiettivi di lungo termine e il percorso per raggiungerli. È ciò che orienta tutte le attività verso una direzione comune.

**Struttura organizzativa:** La struttura rappresenta l'**ossatura** dell'organizzazione, definendo ruoli, responsabilità e gerarchie.

**Comunicazione:** La comunicazione è il **sistema nervoso** dell'organizzazione.

**Processi decisionali:** Questi rappresentano il **cervello** dell'organizzazione. Le decisioni vengono prese in base alle informazioni disponibili e alle priorità strategiche, e influenzano la direzione dell'ente.

**Risorse umane:** Le persone sono il **cuore** dell'organizzazione. I dipendenti e i collaboratori apportano le competenze, le energie e le idee necessarie per svolgere le attività.

**Cultura organizzativa:** La cultura è il **sistema immunitario** dell'organizzazione, influenzando comportamenti, valori e norme condivise.

**Flussi di lavoro e operazioni:** I processi operativi sono il **sistema metabolico** dell'organizzazione. Convertono input (risorse finanziarie, materiali e umane) in output (prodotti, servizi, risultati). L'efficienza di questi processi determina la capacità dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi.

**Adattamento e innovazione:** La capacità di adattarsi ai cambiamenti esterni, come nuove tecnologie, normative o esigenze del mercato, è analoga al **sistema di autoregolazione** di un organismo.

**Sistemi di controllo e feedback:** Il controllo è il **sistema circolatorio** dell'organizzazione, assicurandosi che le risorse siano allocate correttamente e che gli obiettivi vengano raggiunti.



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO



Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino



# Un'immagine vale 1.000 parole .....

| Termine                  | Sociologia            | Antropologia            | Psicologia                    | Diritto                                                  | Economia                                         |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Organizzazione</b>    | ✓ centrale            | ✓ importante            | ✓ importante                  | ✓ rilevante<br>(diritto del lavoro,<br>enti)             | ✓ centrale<br>(teoria<br>dell'impresa)           |
| <b>Persona giuridica</b> | ✗                     | ✗                       | ✗                             | ✓ concetto<br>fondativo                                  | ⚠ rilevanza<br>indiretta (soggetto<br>economico) |
| <b>Azienda</b>           | ⚠ contesto<br>sociale | ⚠ etnografica           | ⚠ psicologia del<br>lavoro    | ✓ oggetto di<br>norme (2555 c.c.)                        | ✓ concetto<br>chiave                             |
| <b>Impresa</b>           | ⚠ azione<br>economica | ⚠ cultura<br>produttiva | ⚠ motivazione /<br>attitudine | ✓ soggetto<br>d'impresa                                  | ✓ concetto<br>fondativo                          |
| <b>Società</b>           | ✓ fondativa           | ✓ fondativa             | ⚠ influenza<br>sociale        | ✓ forma<br>giuridica (società<br>di<br>persone/capitali) | ✓ soggetto<br>economico                          |
| <b>Ente</b>              | ✗                     | ✗                       | ✗                             | ✓ categoria<br>giuridica generica                        | ⚠ rilevanza se<br>produttore di<br>beni/servizi  |

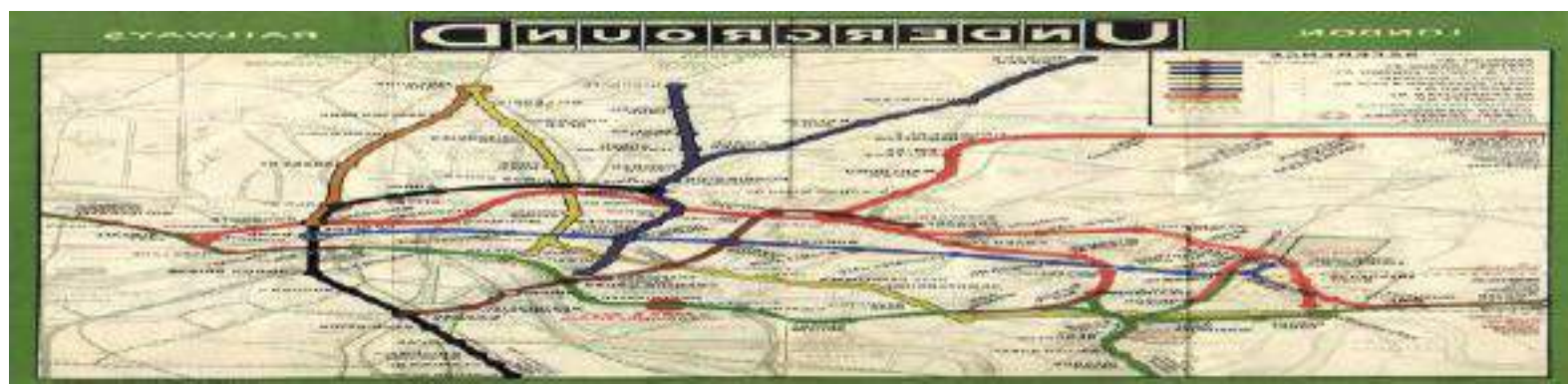
Visualizzare per dare un volto all'organizzazione



v  
i  
s  
u  
a  
l  
i  
z  
z  
a  
r  
e

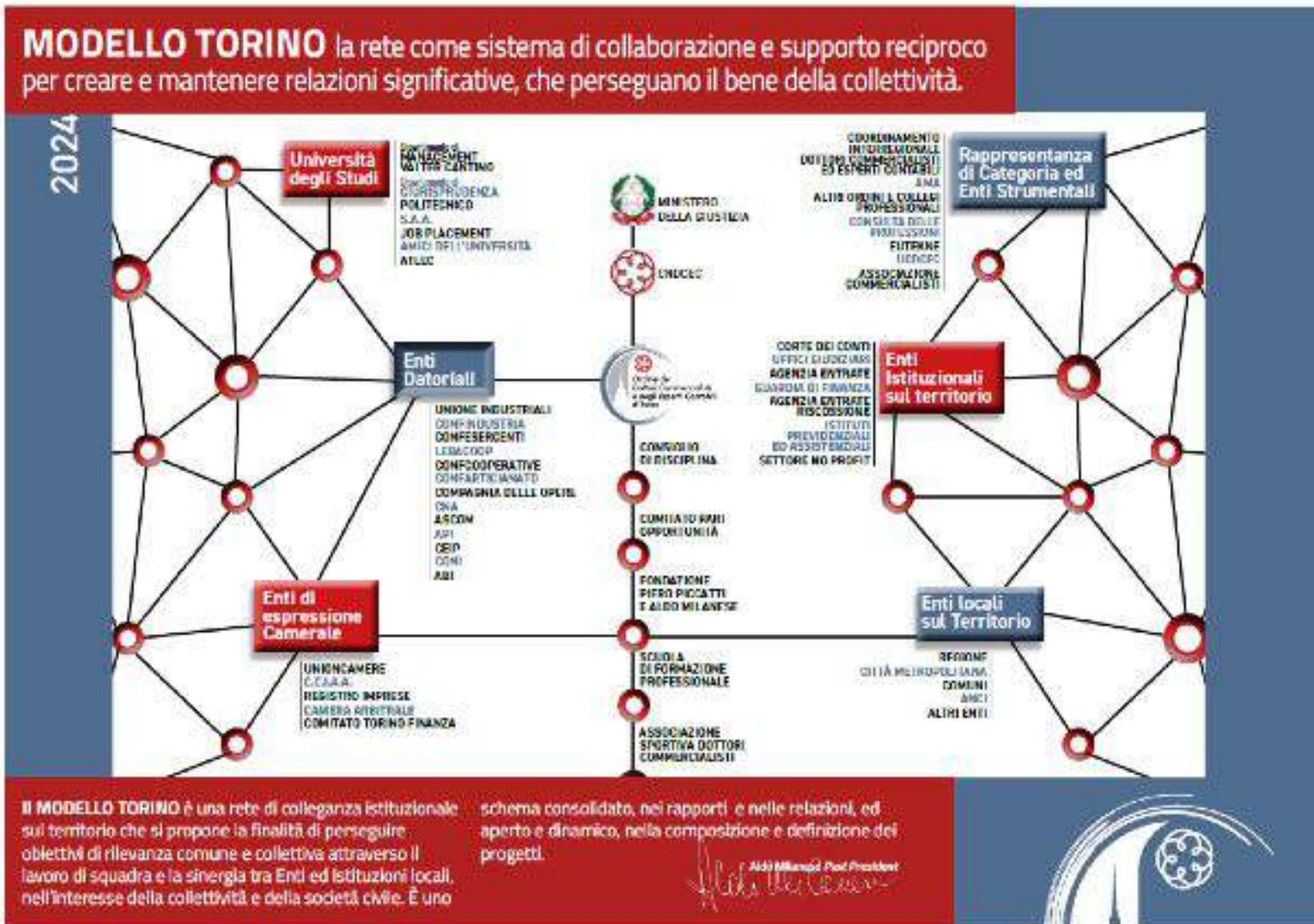


Visualizzare per  
dare un senso  
all'organizzazione



Visualizzare per  
dare una forma  
all'organizzazione

Vicino ad ogni impresa c'è un commercialista  
Aldo Milanese



## Le metafore profonde:

- *equilibrio*
- *trasformazione*
- *viaggio*
- *connessione*
- *contenitore*
- *risorsa*
- *controllo*

# Zaltman

*Un'immagine è simbolica quando implica qualcosa che sta al di là del suo significato ovvio e immediato. Essa possiede un aspetto più ampio, «inconscio», che non è mai definito con precisione o compiutamente spiegato. Né si può sperare di definirlo o spiegarlo. Quando la mente esplora il simbolo, essa viene portata a contatto con idee che stanno al di là delle capacità razionali.*

# Carl. G. Jung

# GOVERNANCE

## Identità

### Visione

Definire la visione e la missione dell'azienda

### Missione

Definire la missione e la visione dell'azienda

### Cultura

Definire la cultura e la visione dell'azienda

## Sostenibilità

### Ambientale

Definire la politica ambientale e la visione dell'azienda

### Sociale

Definire la politica sociale e la visione dell'azienda

### Governo

Definire la politica di governo e la visione dell'azienda

## Innovazione

### Creatività

Definire la politica di creatività e la visione dell'azienda

### Ricerca e Sviluppo

Definire la politica di ricerca e sviluppo e la visione dell'azienda

### Tecnologia

Definire la politica di tecnologia e la visione dell'azienda

# GESTIONE

## Organizzazione

### Logistica In

Definire la politica di logistica in entrata e la visione dell'azienda

### Produzione

Definire la politica di produzione e la visione dell'azienda

### Logistica Out

Definire la politica di logistica in uscita e la visione dell'azienda

### Mkt e Comunicazione

Definire la politica di marketing e comunicazione e la visione dell'azienda

### Assistenza

Definire la politica di assistenza e la visione dell'azienda

## Amministrazione

### Planificazione

Definire la politica di pianificazione e la visione dell'azienda

### Legale

Definire la politica di diritto e la visione dell'azienda

### Processi amministrativi e informativi

Definire la politica di processi amministrativi e informativi e la visione dell'azienda

### Risorse umane

Definire la politica di risorse umane e la visione dell'azienda

### Gestione rischi

Definire la politica di gestione dei rischi e la visione dell'azienda

## Contabilità

### Budget

Definire la politica di budget e la visione dell'azienda

### Finanza

Definire la politica di finanza e la visione dell'azienda

### Rendicontazione

Definire la politica di rendicontazione e la visione dell'azienda

### Fiscaltà

Definire la politica di fiscalità e la visione dell'azienda

### Controllo di gestione

Definire la politica di controllo di gestione e la visione dell'azienda

canvas  
strategico

Un'idea  
Un progetto

strategia

immagine

## GOVERNANCE

### Identità

#### Visione

Definire la visione e la missione dell'azienda

#### Missione

Definire la missione e la visione dell'azienda

#### Cultura

Definire la cultura e la visione dell'azienda

### Sostenibilità

#### Ambientale

Definire la politica ambientale e la visione dell'azienda

#### Sociale

Definire la politica sociale e la visione dell'azienda

#### Governo

Definire la politica di governo e la visione dell'azienda

### Innovazione

#### Creatività

Definire la politica di creatività e la visione dell'azienda

#### Ricerca e Sviluppo

Definire la politica di ricerca e sviluppo e la visione dell'azienda

#### Tecnologia

Definire la politica di tecnologia e la visione dell'azienda

## GESTIONE

### Organizzazione

#### Logistica In

Definire la politica di logistica in entrata e la visione dell'azienda

#### Produzione

Definire la politica di produzione e la visione dell'azienda

#### Logistica Out

Definire la politica di logistica in uscita e la visione dell'azienda

#### Mkt e Comunicazione

Definire la politica di marketing e comunicazione e la visione dell'azienda

#### Assistenza

Definire la politica di assistenza e la visione dell'azienda

### Amministrazione

#### Planificazione

Definire la politica di pianificazione e la visione dell'azienda

#### Processi amministrativi e informativi

Definire la politica di processi amministrativi e informativi e la visione dell'azienda

#### Legale

Definire la politica di gestione legale e la visione dell'azienda

#### Risorse umane

Definire la politica di gestione delle risorse umane e la visione dell'azienda

#### Gestione rischi

Definire la politica di gestione dei rischi e la visione dell'azienda

### Contabilità

#### Budget

Definire la politica di budget e la visione dell'azienda

#### Finanza

Definire la politica di gestione finanziaria e la visione dell'azienda

#### Rendicontazione

Definire la politica di rendicontazione e la visione dell'azienda

#### Fiscalità

Definire la politica di gestione fiscale e la visione dell'azienda

#### Controllo di gestione

Definire la politica di controllo di gestione e la visione dell'azienda

personalità

comunicazione

varietà delle forme visive,  
organizzative, giuridiche





## governance

Se conosci il nemico e te stesso, la tua vittoria è sicura.  
Se conosci te stesso ma non il nemico, le tue probabilità di vincere e perdere sono uguali.  
Se non conosci il nemico e nemmeno te stesso, soccomberai in ogni battaglia.  
Sun Tsu

Non esiste vento favorevole  
per il marinaio che non  
sa dove andare

il pensiero  
condiviso

I fini

Le cause

Le  
correlazioni

# identità



L'immagine rappresenta l'identità attraverso tre elementi principali.

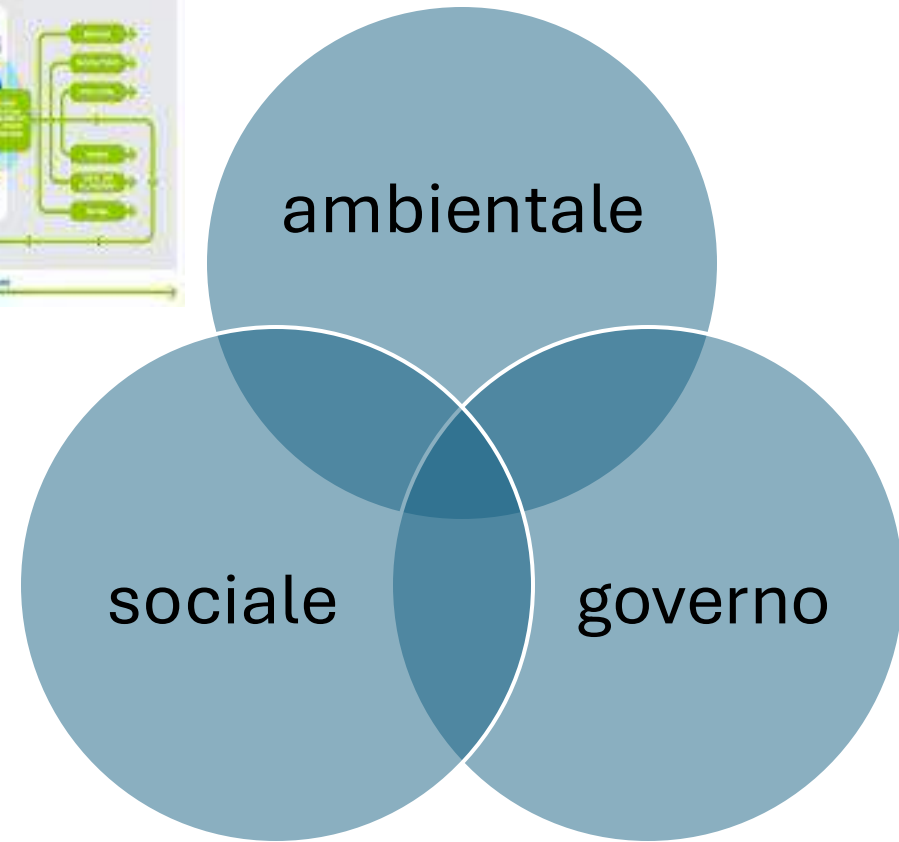
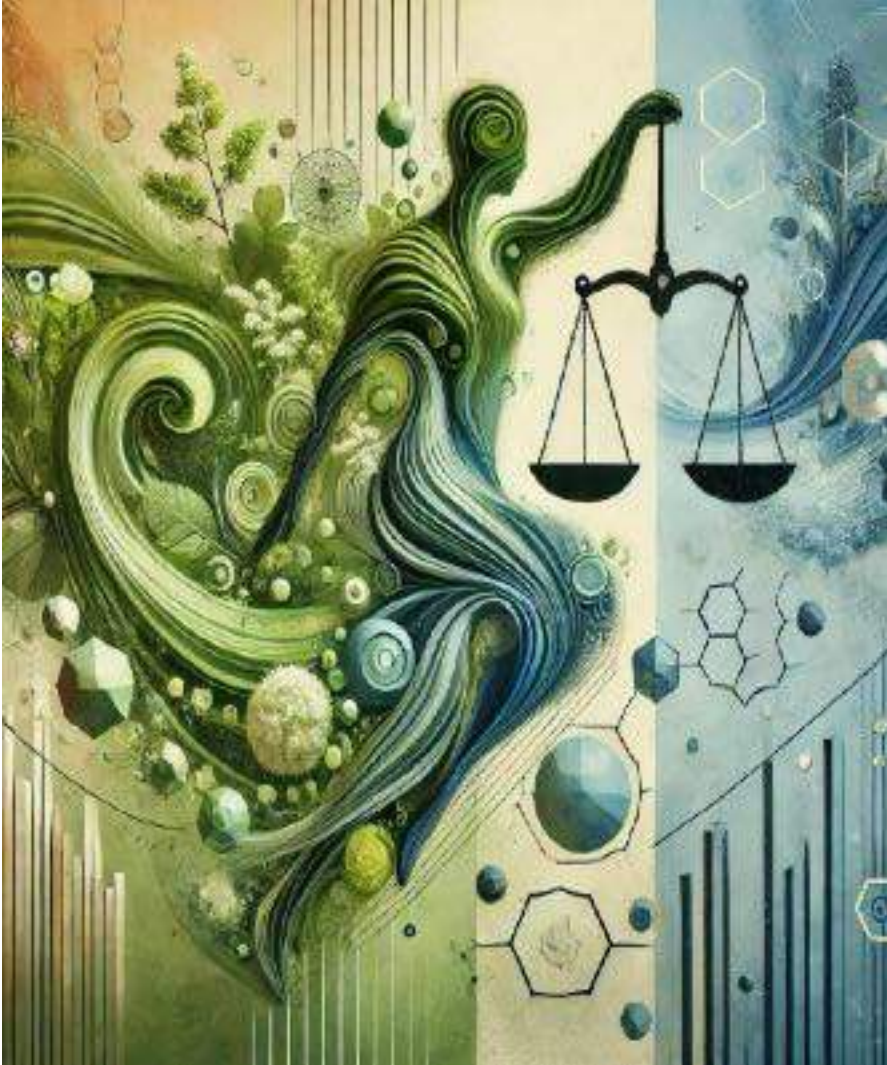
Visione (la luce al centro): il faro guida dell'organizzazione, il suo obiettivo ideale.

Missione (la struttura triangolare): il percorso concreto e strategico per raggiungere la visione.

Cultura aziendale (i cerchi e le linee intorno): i valori condivisi e il contesto che collegano visione e missione, creando coesione e armonia.

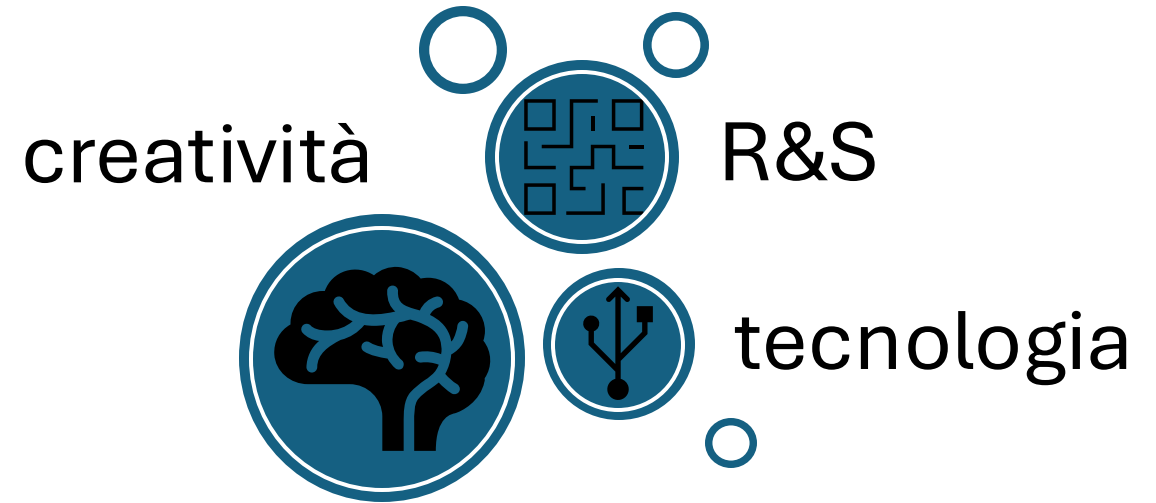
L'identità emerge come un sistema integrato, con una base solida che sostiene la crescita e l'interazione.

# sostenibilità



L'immagine rappresenta la sostenibilità nei suoi tre pilastri:  
Ambientale (parte verde a sinistra): la natura e la biodiversità simboleggiano la protezione degli ecosistemi.  
Sociale (figura centrale): l'interconnessione tra umanità e natura riflette equità e benessere collettivo.  
Governance (parte blu a destra con la bilancia): la bilancia rappresenta trasparenza, giustizia e gestione responsabile.  
L'insieme evidenzia un equilibrio tra natura, persone e processi decisionali.

# innovazione



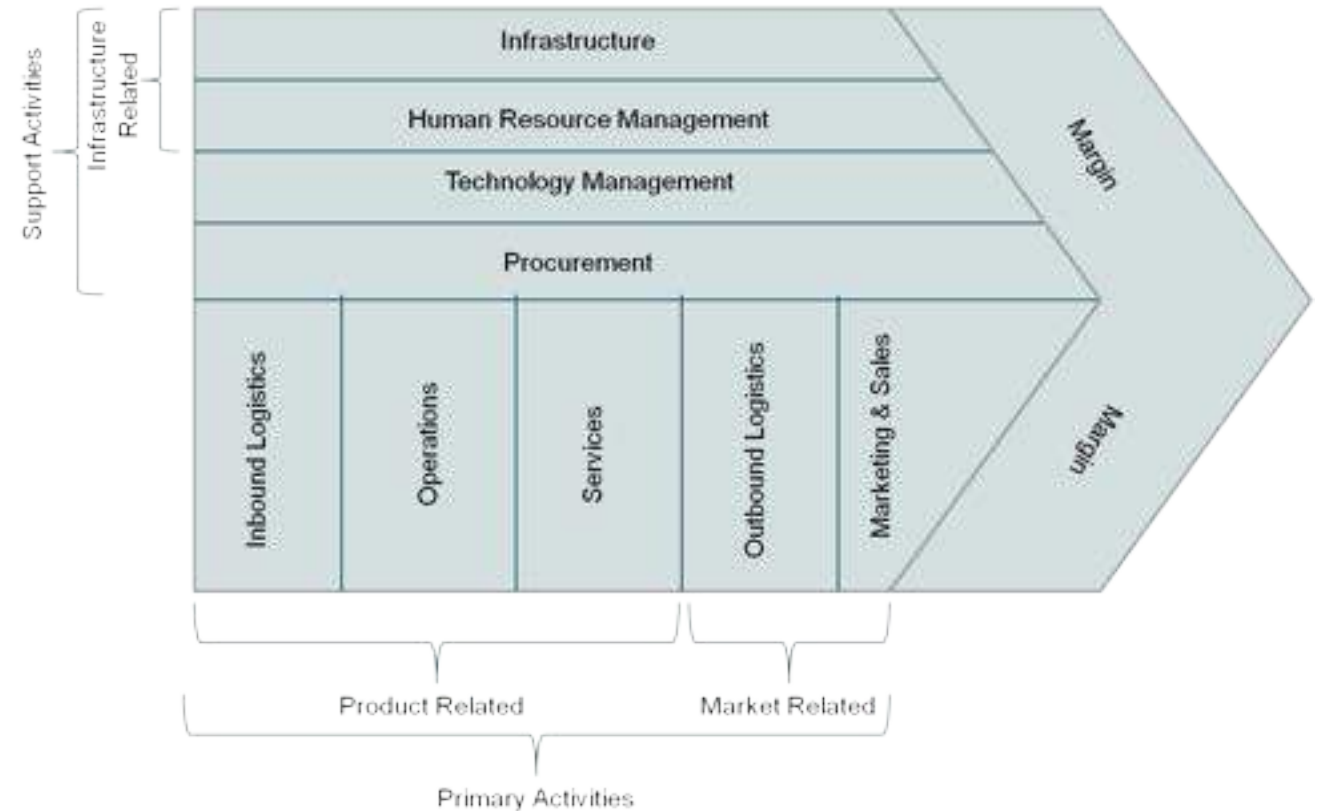
L'immagine simboleggia l'innovazione attraverso l'esplosione di una lampadina, che rappresenta la rottura dei vecchi paradigmi per creare nuove idee. Le scintille e i frammenti indicano il caos creativo e la diffusione di ispirazioni, mentre i colori vivaci esprimono energia e trasformazione. Il fondo scuro evidenzia le sfide e l'incertezza del processo innovativo, mostrando che la luce delle idee emerge proprio affrontando l'ignoto.

# Gestione

Non c'è vento favorevole per l'azienda che non sa gestire le proprie risorse ma con una gestione efficace ogni sfida può diventare un'opportunità



# organizzazione



l'immagine rappresenta l'organizzazione come un sistema dinamico e interconnesso.

Cerchi e linee: indicano livelli e flussi di comunicazione.

Frecce: simboleggiano direzione, crescita e obiettivi.

Colori e forme diverse: rappresentano la diversità e la collaborazione.

Sovrapposizioni: riflettono la complessità e l'integrazione tra processi e persone.

L'insieme esprime un equilibrio tra struttura e adattabilità

# amministrazione



L'immagine rappresenta l'amministrazione come un sistema integrato e organizzato.

Ingranaggi e meccanismi: simbolizzano processi interconnessi e operativi.

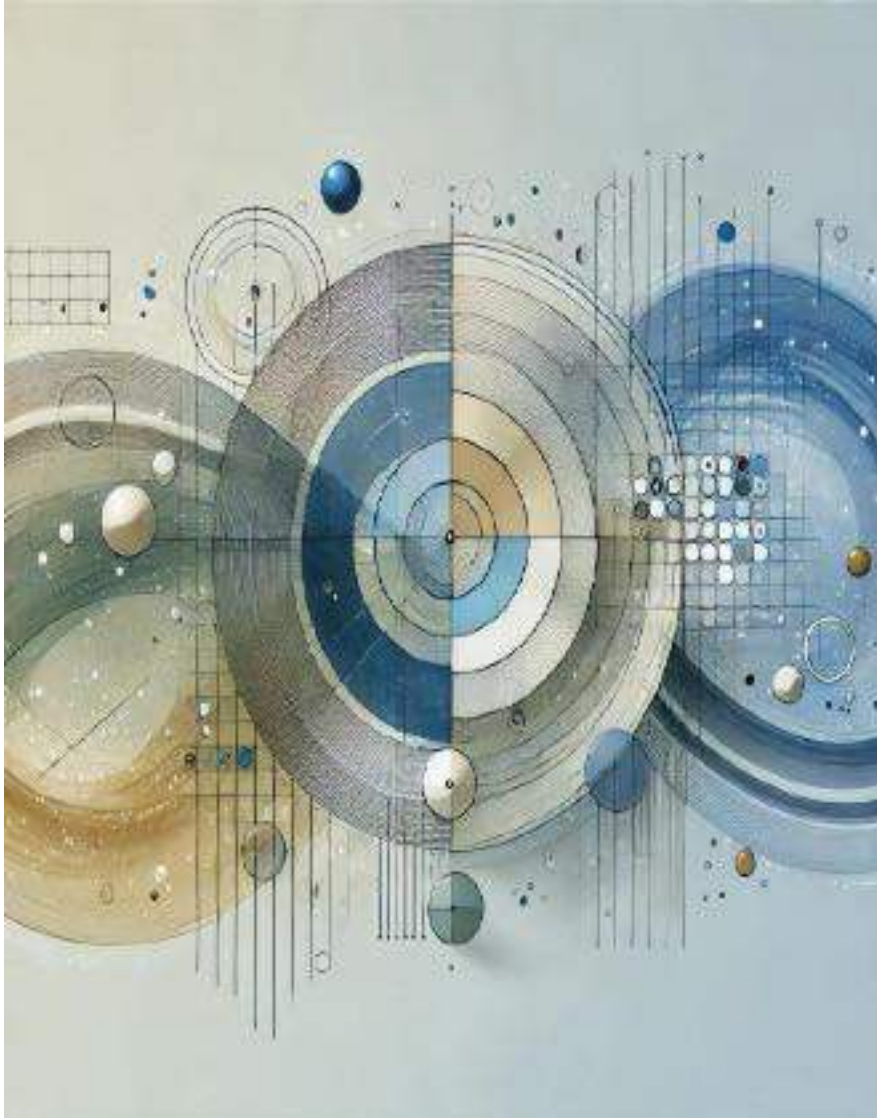
Bilancia: rappresenta giustizia, trasparenza e equilibrio decisionale.

Profilo umano: evidenzia la centralità delle persone nella gestione strategica.

Forme geometriche: indicano ordine, precisione e struttura.

L'insieme trasmette il concetto di efficienza e controllo in un sistema complesso.

# contabilità



dati



L'immagine rappresenta l'assetto contabile come un sistema organizzato e interconnesso.

Cerchi concentrici: rappresentano livelli di dettaglio, dalla precisione delle registrazioni al bilancio complessivo.

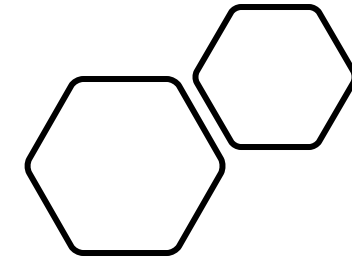
Griglie e linee: simboleggiano ordine e standardizzazione nei processi contabili.

Sovrapposizioni: indicano l'integrazione di dati e flussi finanziari.

Colori e simmetria: riflettono equilibrio e trasparenza nella gestione delle risorse.

L'insieme trasmette l'idea di un sistema contabile preciso, flessibile e armonico.

| analisi               | Ad is | To be |
|-----------------------|-------|-------|
| Governance            |       |       |
| identità              |       |       |
| Visione               |       |       |
| Missione              |       |       |
| cultura               |       |       |
| sostenibilità         |       |       |
| ambientale            |       |       |
| sociale               |       |       |
| governo               |       |       |
| innovazione           |       |       |
| creatività            |       |       |
| R&s                   |       |       |
| tecnologia            |       |       |
| Gestione              |       |       |
| organizzazione        |       |       |
| logistica in          |       |       |
| produzione            |       |       |
| logistica out         |       |       |
| Mkt e comunicazione   |       |       |
| assistenza            |       |       |
| amministrazione       |       |       |
| pianificazione        |       |       |
| legale                |       |       |
| processi              |       |       |
| risorse umane         |       |       |
| rischio               |       |       |
| contabilità           |       |       |
| budget                |       |       |
| finanza               |       |       |
| rendicontazione       |       |       |
| fiscale               |       |       |
| controllo di gestione |       |       |



**strumenti  
operativi**

# GOVERNANCE

## Identità

### Visione

Quella che si vuole realizzare nel futuro, da oggi.

### Missione

La funzione che l'azienda ha scelto di svolgere nel mercato.

### Cultura

Il modo di pensare e di agire che caratterizza l'azienda.

## Sostenibilità

### Ambientale

La gestione delle risorse naturali e ambientali.

### Sociale

La gestione delle relazioni con la società.

### Governo

La gestione delle attività aziendali e della struttura organizzativa.

## Innovazione

### Creatività

La capacità di generare nuove idee e soluzioni.

### Ricerca e Sviluppo

La fase di sviluppo di nuove tecnologie e prodotti.

### Tecnologia

La gestione delle tecnologie e dell'innovazione.

# GESTIONE

## Organizzazione

### Logistica In

La gestione delle attività di approvvigionamento e distribuzione.

### Produzione

La fase di trasformazione delle materie prime in prodotti finiti.

### Logistica Out

La gestione delle attività di distribuzione e servizio clienti.

### Mkt e Comunicazione

La gestione delle attività di marketing e comunicazione.

### Assistenza

La gestione delle attività di assistenza e servizio clienti.

## Amministrazione

### Planificazione

La fase di pianificazione delle attività aziendali.

### Legale

La gestione delle attività legali e normative.

### Processi amministrativi e informativi

La gestione dei processi amministrativi e informativi.

### Risorse umane

La gestione delle risorse umane e del personale.

### Gestione rischi

La gestione dei rischi aziendali e della sicurezza.

## Contabilità

### Budget

La fase di pianificazione delle attività e dei costi.

### Finanza

La gestione delle attività finanziarie e del capitale.

### Rendicontazione

La fase di rendicontazione delle attività e dei risultati.

### Fiscaltà

La gestione delle attività fiscali e tributarie.

### Controllo di gestione

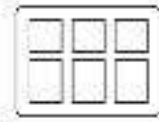
La fase di controllo delle attività e dei risultati.

canvas  
strategico

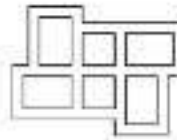
gap analysis

# canvas strategico

applicazioni  
pratiche

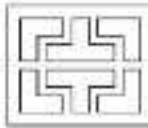


SINTESI PROFESSIONALE



Variante con 5 aree ruotate

SINTESI PROFESSIONALE



Variante con 6 aree ad incastro

SINTESI PROFESSIONALE



Cerchiamo una trama nella vita,  
un senso che ci parli e ci orienti.  
Lo cerchiamo anche dentro un'**immagine**,  
che dica più di ciò che appare e mostra.  
Ci sono forme semplici e leggere,  
quadri essenziali, chiari nel disegno,  
e altri densi, complessi, da ascoltare  
come si ascolta il tempo di una musica.  
Così le **organizzazioni**:  
alcune snelle, altre più articolate.  
**Importa visualizzarle per capirle,**  
**immaginarle per poterle agire.**



Elisa Candido - Davide Barberis

## Canvas strategico e governance: strumenti e metodi per la gestione aziendale



il dovere di fare bene con competenza