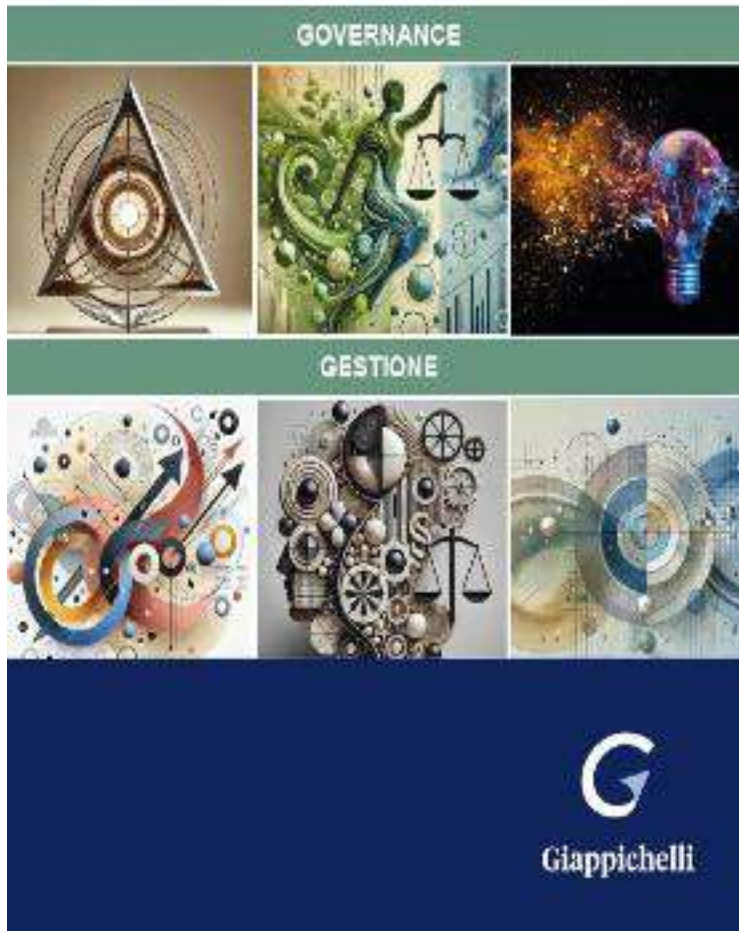


Elisa Candido - Davide Barberis

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



11/04/2025
presentazione
ODCEC Torino

**canvas per
visualizzare**

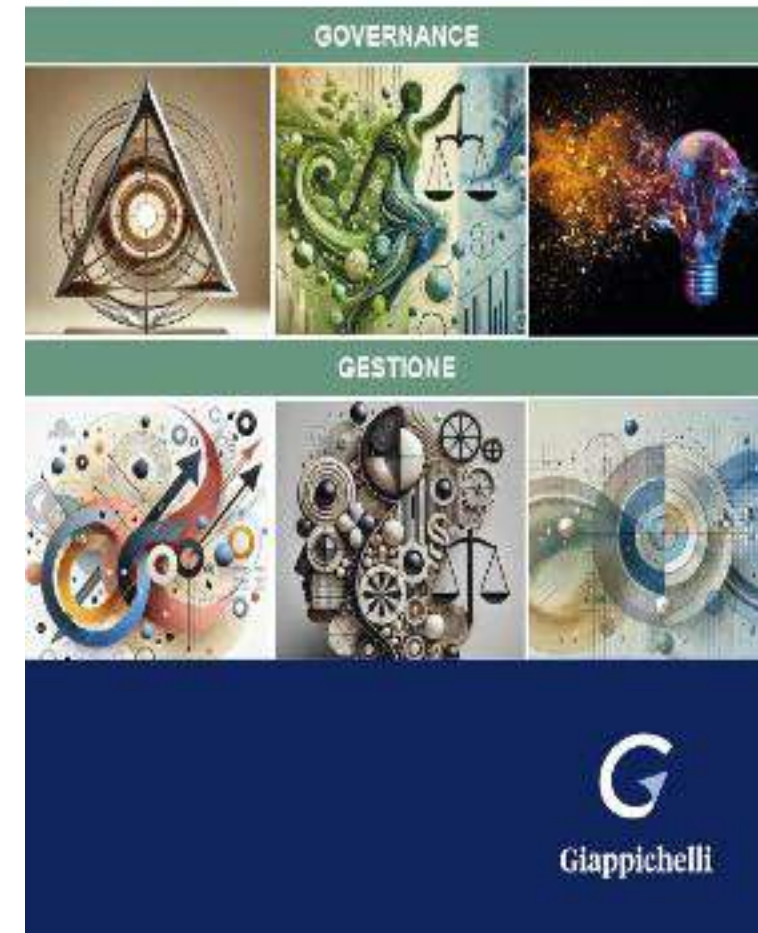
Davide Barberis

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.

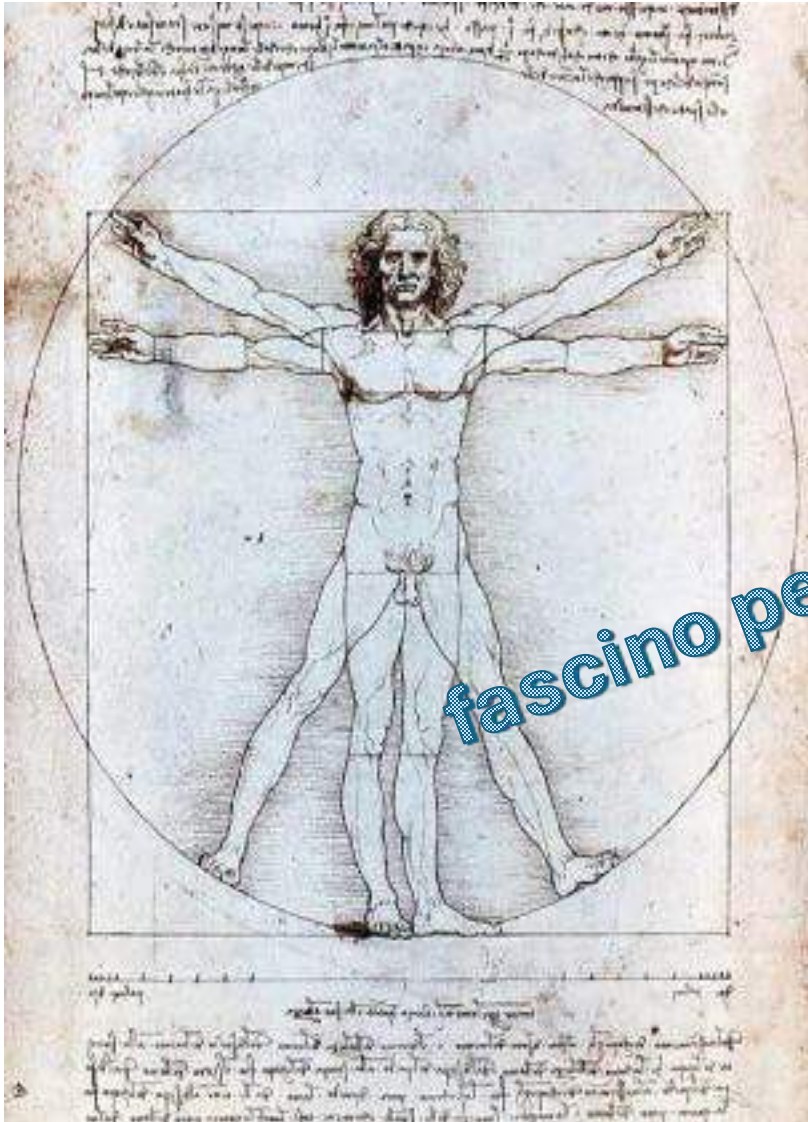
Canvas strategico e governance: strumenti e metodi per la gestione aziendale





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

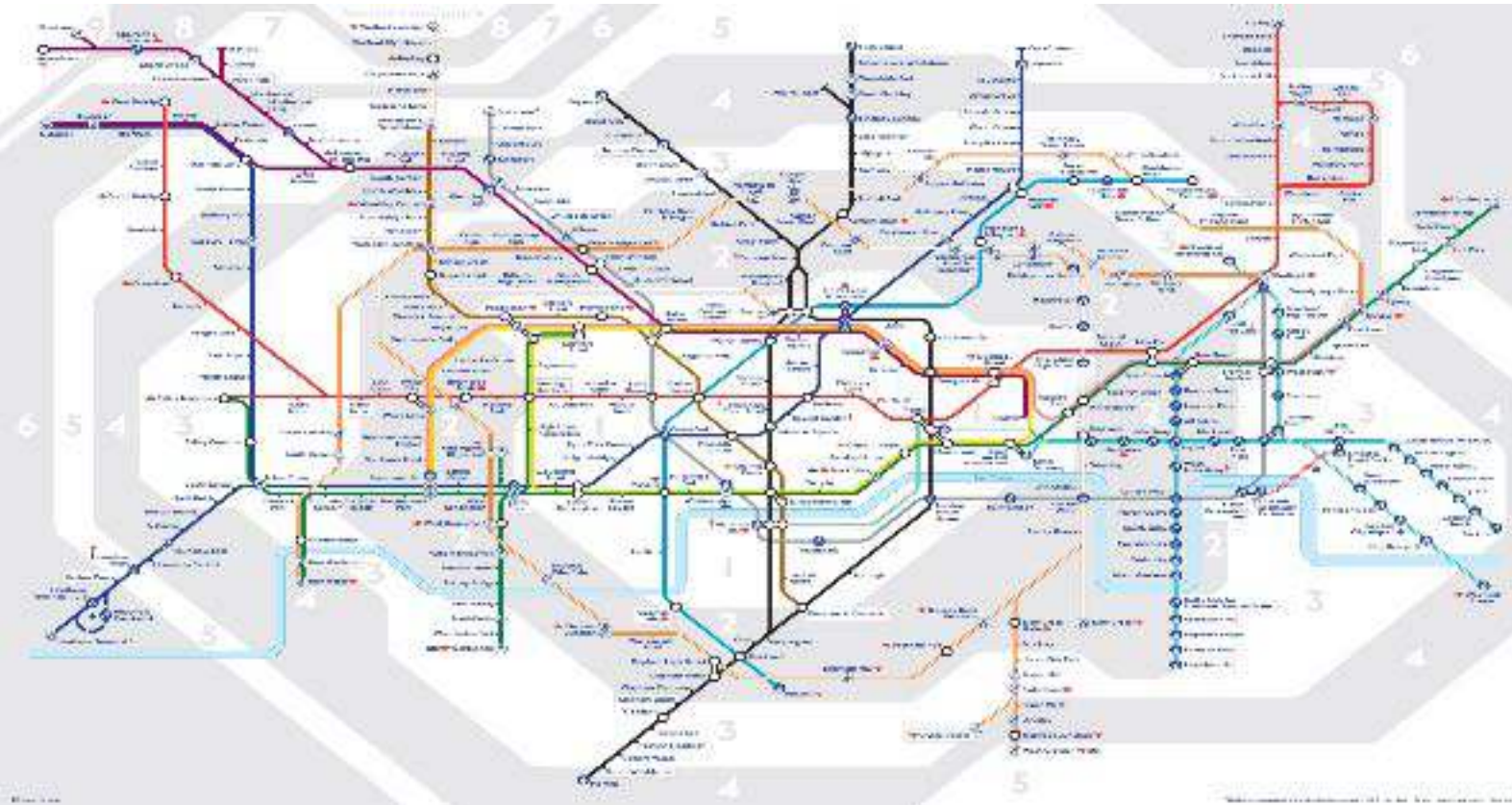
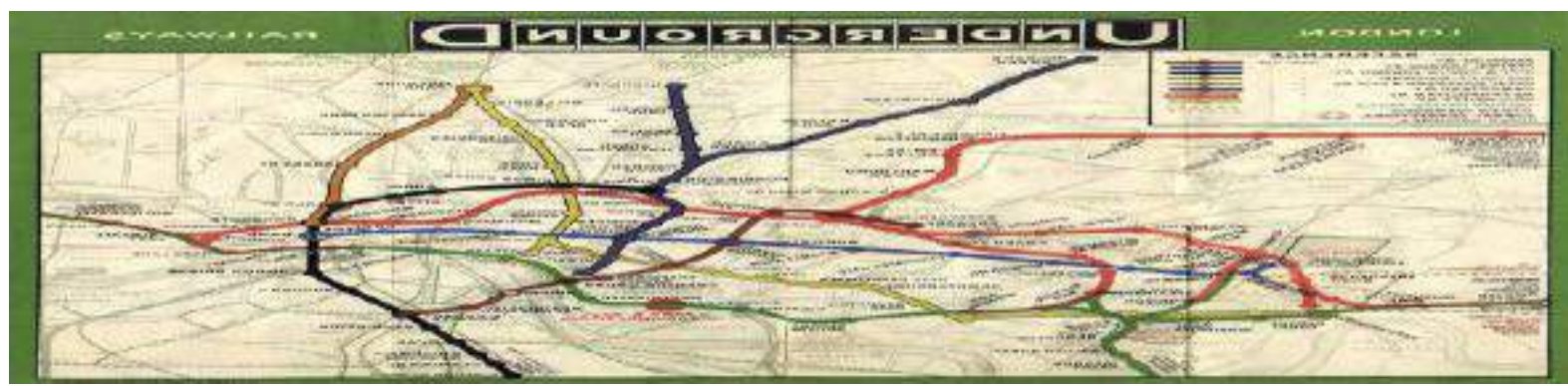
Visualizzare per dare un volto all'organizzazione



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



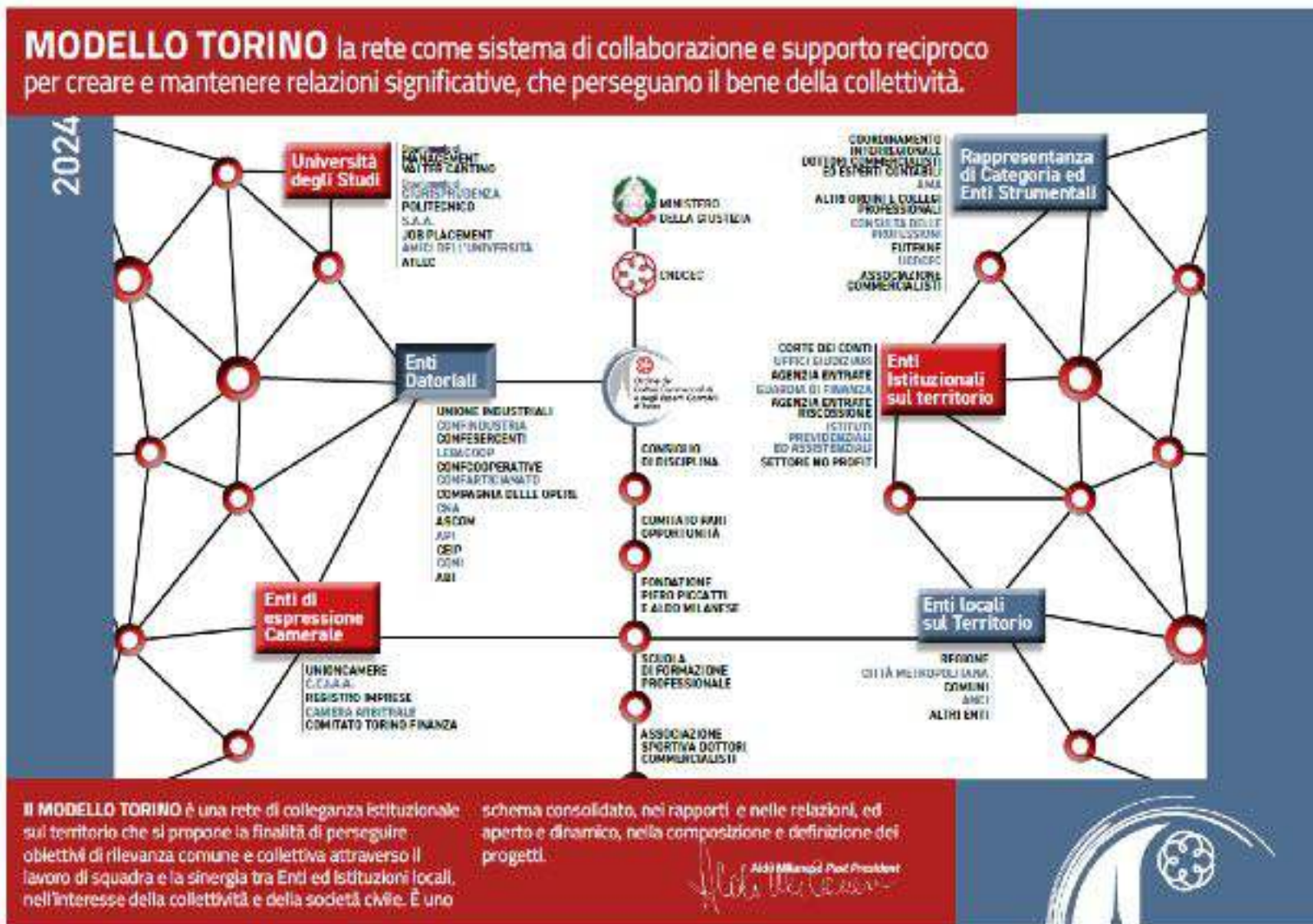
Visualizzare per
dare un senso
all'organizzazione



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

Fiscalità

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 governance 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 gestione legale 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 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.

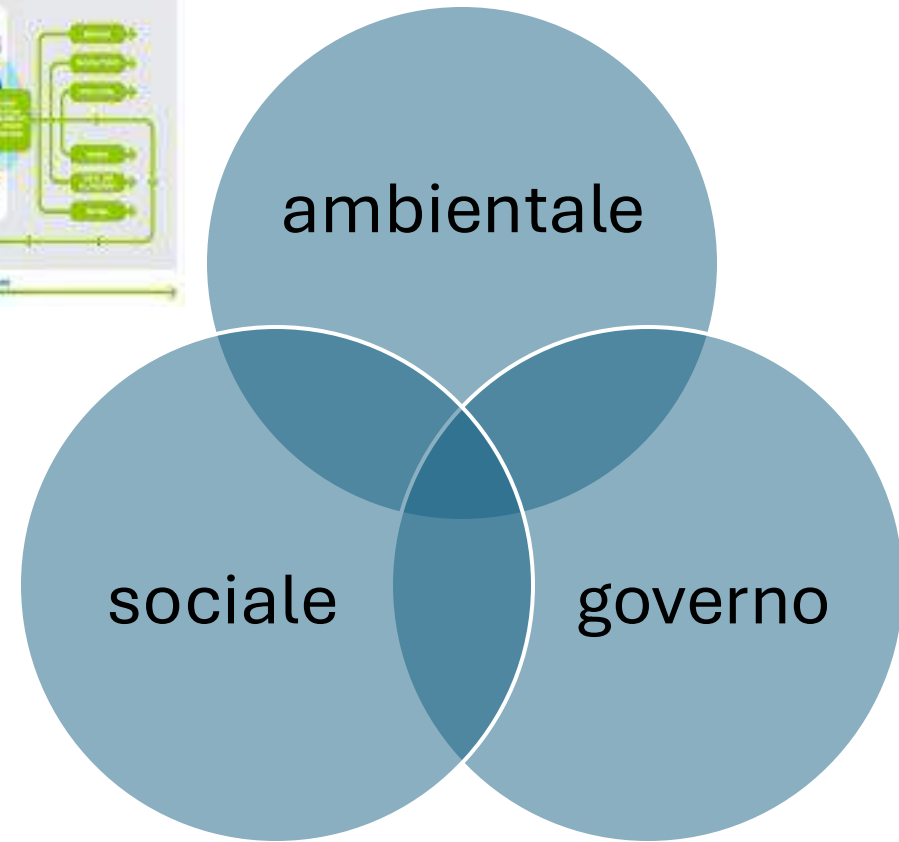
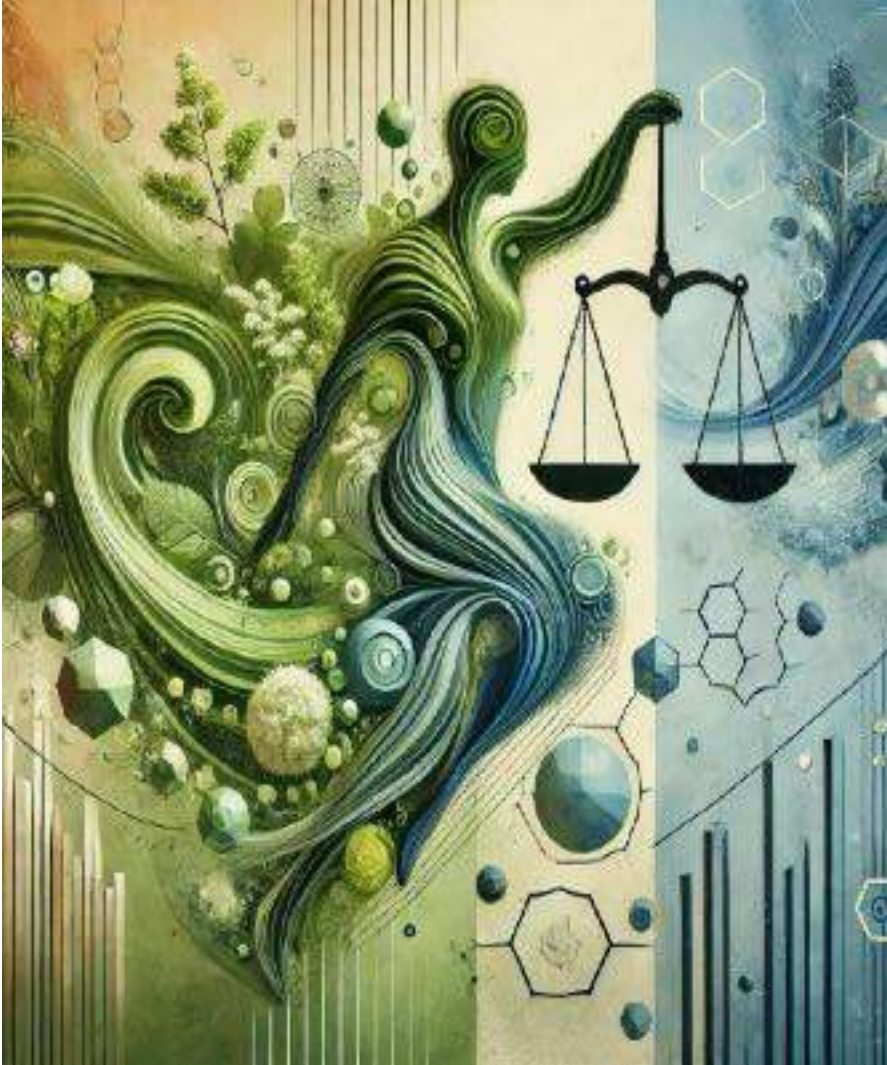
Visione (la luce al centro): il faro guida dell'organizzazione, il suo obiettivo ideale.

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

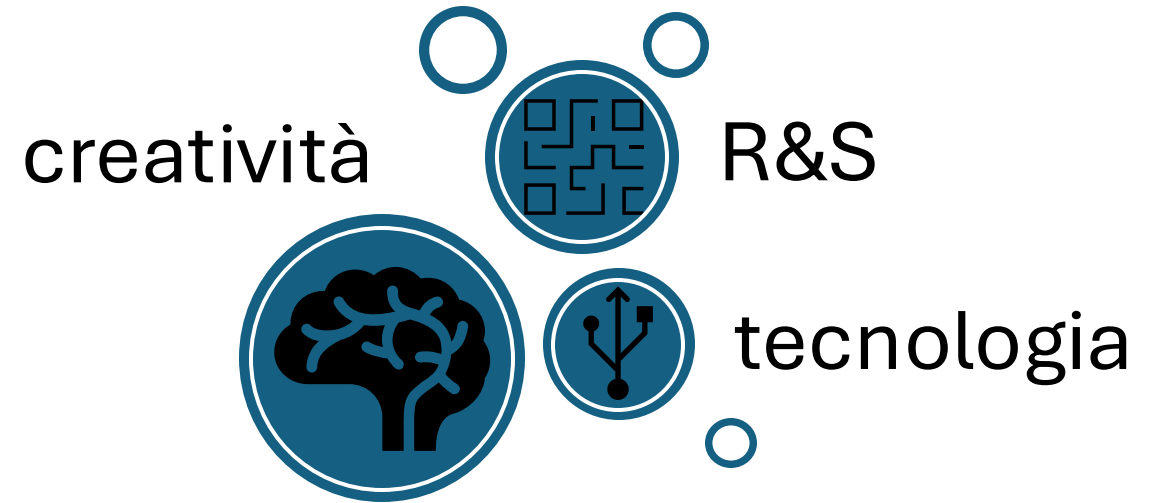


L'immagine rappresenta la sostenibilità nei suoi tre pilastri:

- 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



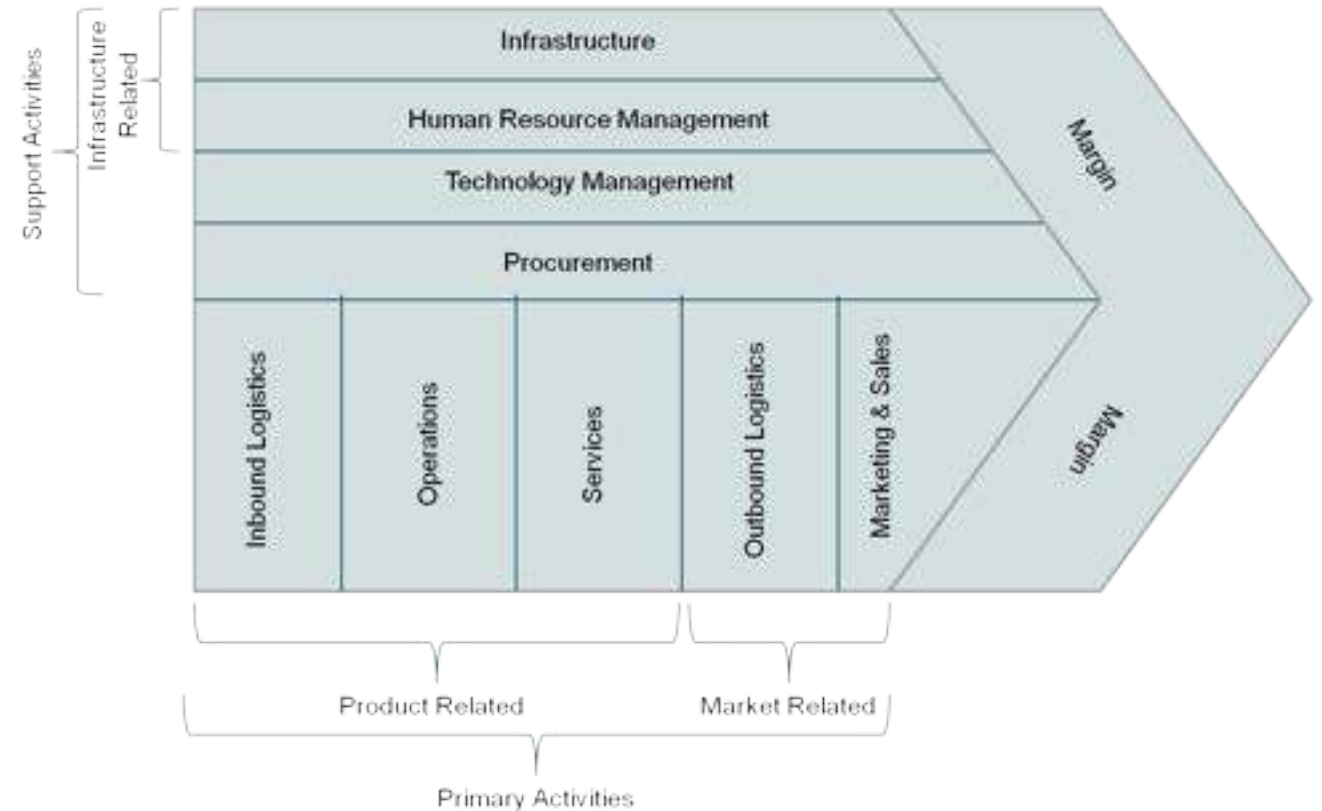
L'immagine simboleggia l'innovazione attraverso l'esplosione di una lampadina, che rappresenta la rottura dei vecchi paradigmi per creare nuove idee. Le scintille e i frammenti indicano il caos creativo e la diffusione di ispirazioni, mentre i colori vivaci esprimono energia e trasformazione. Il fondo 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.

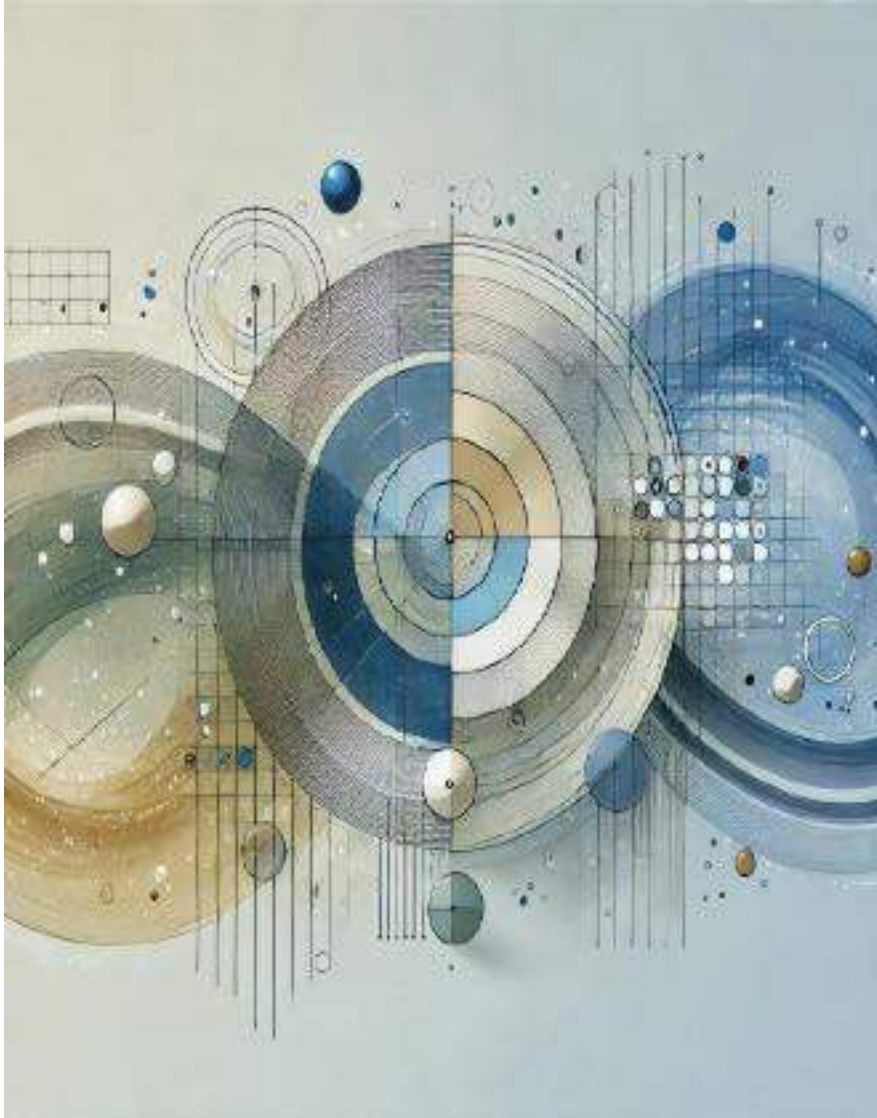
Bilancia: rappresenta giustizia, trasparenza e equilibrio decisionale.

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.

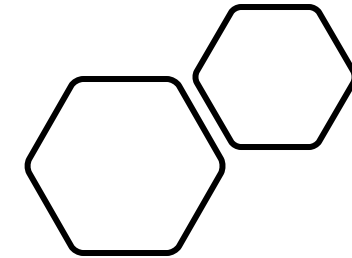
Griglie e linee: simboleggiano ordine e standardizzazione nei processi contabili.

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

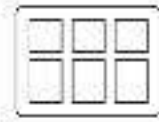
La fase di controllo delle attività e dei risultati.

canvas
strategico

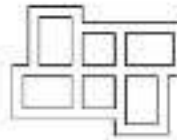
gap analysis

canvas strategico

applicazioni
pratiche

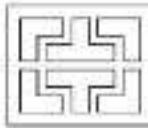


SINTESI PROFESSIONALE



Variante con 5 aree ruvide

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