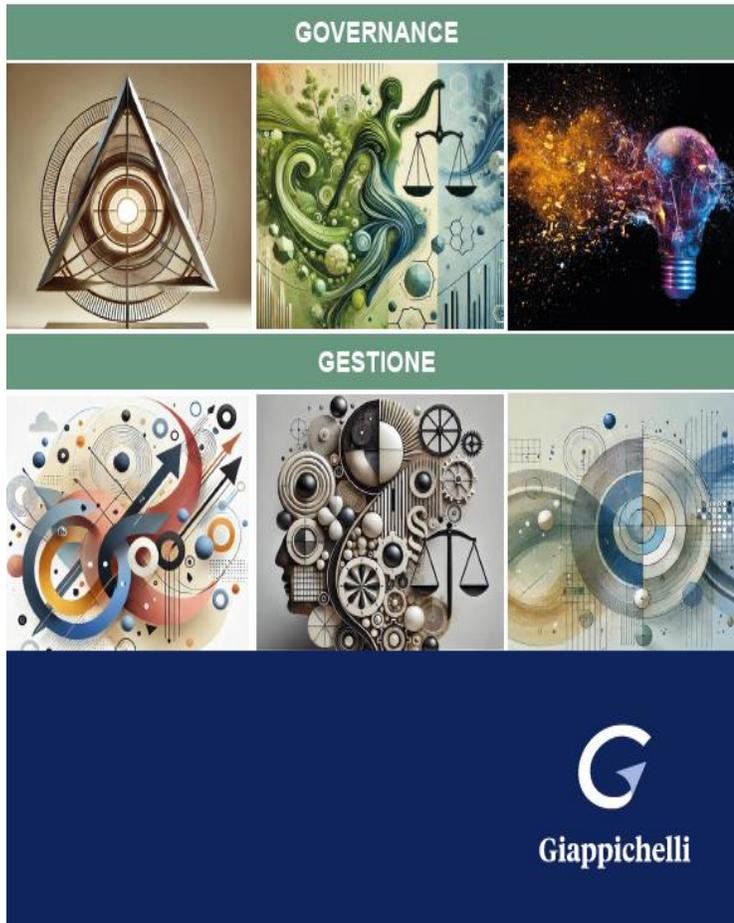


Elisa Candido - Davide Barberis

**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

GOVERNANCE



GESTIONE



F
I
N
Z
I
O
N
I
G
I
U
R
I
D
I
C
H
E

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

O
R
G
A
N
I
Z
A
Z
I
O
N
I

A Proposito di Altri Mondi ets

Area Tennis Ssd Taxi Torino Sc Fondo Solideo

Xforming Sas E-Top Srl

F. Gariglio S.R.L. Enoteca del Piemonte

Car4 World Srl Atla Srl Situazione Xlosiva aps

Fondazione Albero Gemello Cciaa Di Torino

Presidio Sanitario San Camillo Aspergeronline ets

Fondazione Slow Food ets Ordine Ingegneri Della Provincia Di Torino Environment Park Spa

Fondazione Piemontese per la ricerca sul cancro Slow Food Torino aps Asd Yoshinryu

Farmacia Pensa ASD Chisola Calcio Regione Piemonte Il Mondo Di Joele onlus Fondazione Dravelli

Slow Food Editore Srl

Fondazione Circolo dei Lettori

Lnd Comitato Regionale Piemonte Valle d'Aosta ASD Scuola Calcio Cbs Sintesi Professionale Sc

Ugdcec Di Torino Quintatinta aps Impact Srl

Slow Food Italia Xforming Sas La Torinese Immobiliare Family Food Snc

Archiloco Dipartimento di Management Valter Cantino

Arci Comitato di Torino Izmade impresa sociale Srl

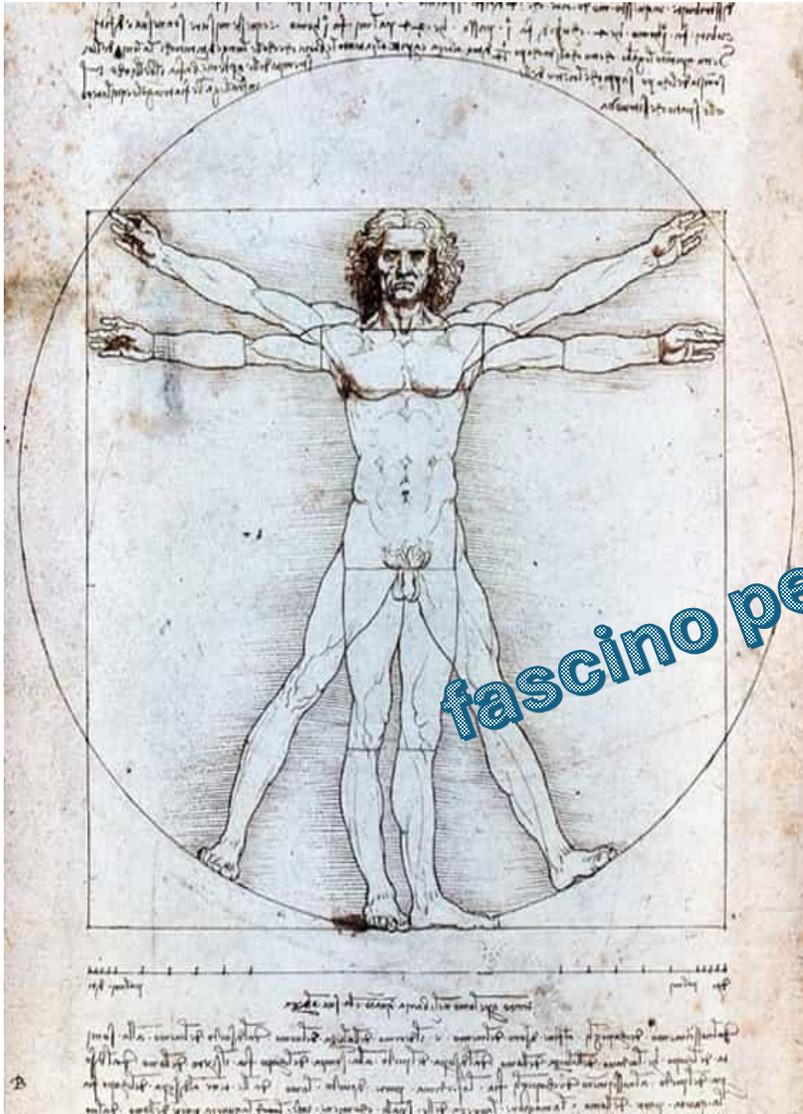
Selea Sas Odcec Torino Spostiamo Mari E Monti ets Studio Cohesion

Atlante Informatica srl

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



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

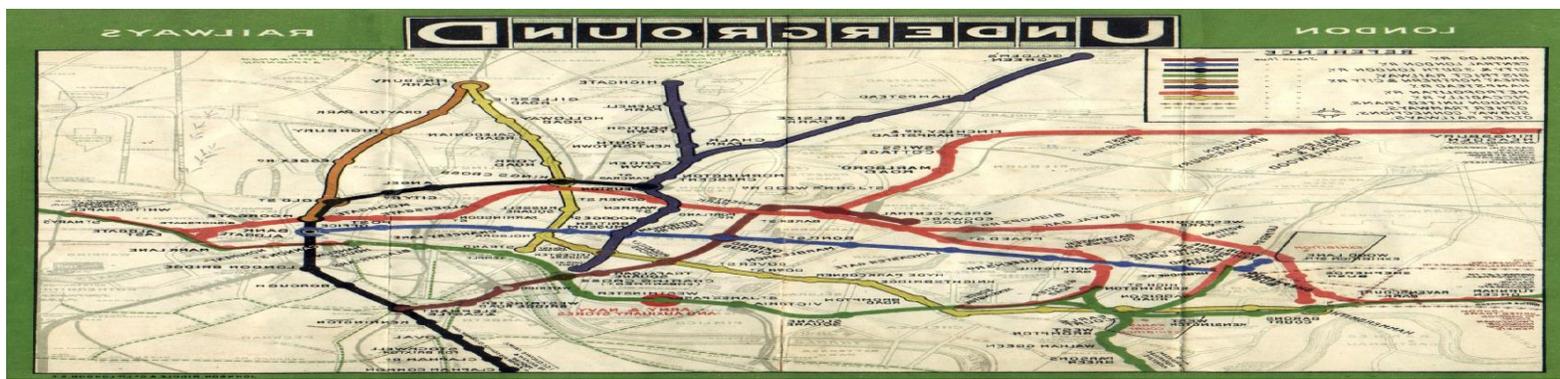
Visualizzare per dare un volto all'organizzazione



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



Visualizzare per
dare un senso
all'organizzazione



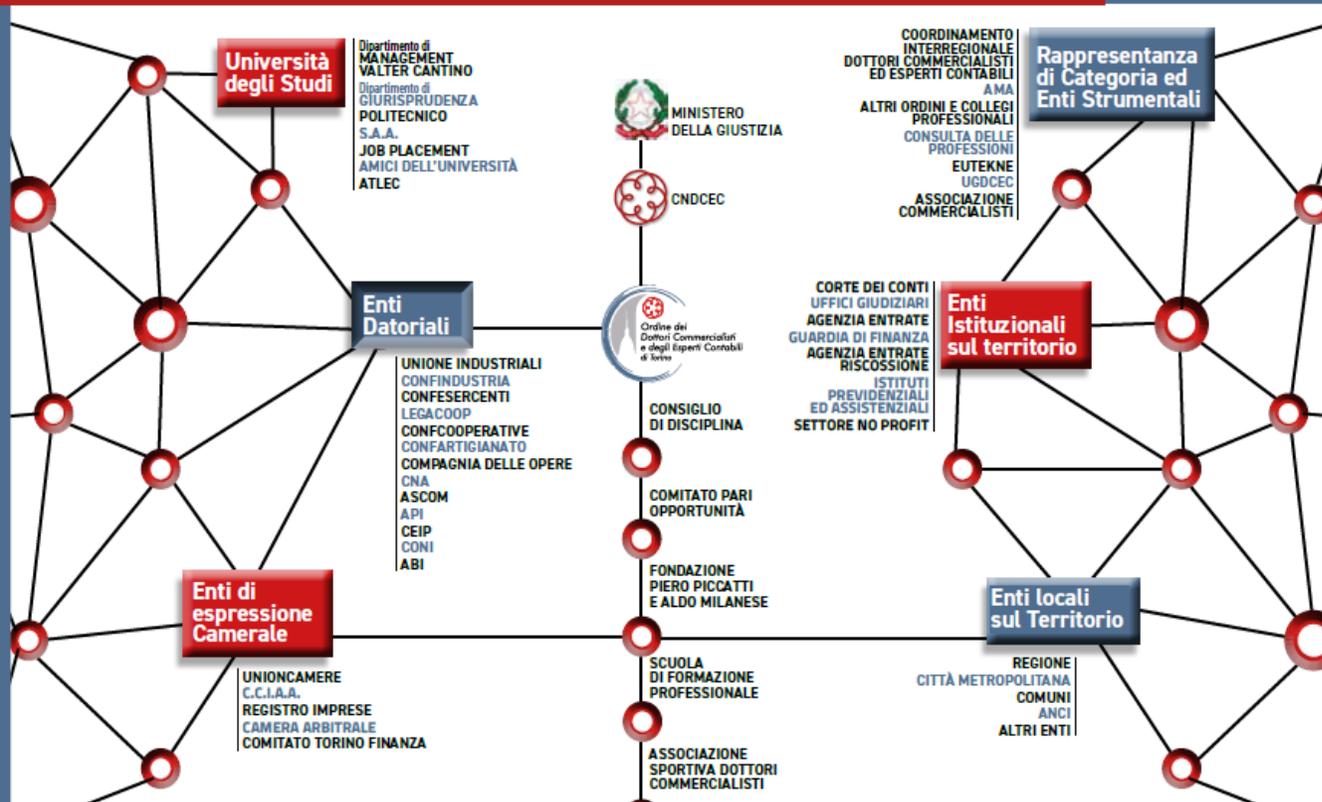
Visualizzare per
dare una forma
all'organizzazione

Vicino ad ogni impresa c'è un commercialista

Aldo Milanese

MODELLO TORINO la rete come sistema di collaborazione e supporto reciproco per creare e mantenere relazioni significative, che perseguono il bene della collettività.

2024



Il MODELLO TORINO è una rete di colleganza istituzionale sul territorio che si propone la finalità di perseguire obiettivi di rilevanza comune e collettiva attraverso il lavoro di squadra e la sinergia tra Enti ed Istituzioni locali, nell'interesse della collettività e della società civile. È uno

schema consolidato, nei rapporti e nelle relazioni, ed aperto e dinamico, nella composizione e definizione dei progetti.

Aldo Milanese Past President

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

Chi ha una visione chiara non teme l'infinito del mare



Missione

È il faro che guida l'azienda attraverso le tempeste del mercato



Cultura

La cultura aziendale solida trasforma un gruppo in un equipaggio affiatato



Sostenibilità

Ambientale

Proteggere l'ambiente non è un'opzione ma un dovere



Sociale

L'azienda responsabile è quella che accoglie e valorizza ogni voce



Governo

Il governo aziendale diligente si fonda sulla trasparenza e sulla fiducia



Innovazione

Creatività

La creatività aziendale nasce quando si uniscono idee diverse in modi nuovi



Ricerca e Sviluppo

Chi investe in ricerca investe nel futuro



Tecnologia

La tecnologia del futuro nasce dall'innovazione di oggi



GESTIONE

Organizzazione

Logistica In

La logistica in entrata è il cuore pulsante di un'organizzazione efficiente



Produzione

L'eccellenza si raggiunge attraverso l'impegno costante verso la qualità



Logistica Out

La logistica in uscita garantisce il successo aziendale



Mkt e Comunicazione

Comprendere i bisogni per raggiungere gli obiettivi



Assistenza

Prestare attenzione è costruire fiducia



Amministrazione

Pianificazione

La pianificazione guida la gestione verso obiettivi chiari e raggiungibili



Legale

Regole ben definite riducono i conflitti e moltiplicano le opportunità



Processi amministrativi e informativi

Gestire i processi migliora l'efficienza aziendale



Risorse umane

Investire nelle persone è investire nel futuro dell'azienda



Gestione rischi

Gestire i rischi aumenta la sicurezza e la competitività aziendale



Contabilità

Budget

Il budget è lo strumento chiave per governare le risorse e potenziare la qualità aziendale



Finanza

Gestire accuratamente le risorse finanziarie rafforza la resilienza aziendale



Rendicontazione

La rendicontazione economica, finanziaria e patrimoniale riflette l'impegno verso la continuità aziendale



Fiscaltà

L'azienda contribuisce la collettività, sostenendo gli oneri fiscali



Controllo di gestione

Controllare i processi aziendali migliora decisioni e performance



canvas
strategico

Un'idea
Un progetto

strategia

GOVERNANCE

Identità

Visione

Chi ha una visione chiara non teme l'infinito del mare



Missione

È il faro che guida l'azienda attraverso le tempeste del mercato



Cultura

La cultura aziendale solida trasforma un gruppo in un equipaggio affiatato



Sostenibilità

Ambientale

Proteggere l'ambiente non è un'opzione ma un dovere



Sociale

L'azienda responsabile è quella che accoglie e valorizza ogni voce



Governo

Il governo aziendale diligente si fonda sulla trasparenza e sulla fiducia



Innovazione

Creatività

La creatività aziendale nasce quando si uniscono idee diverse in modi nuovi



Ricerca e Sviluppo

Chi investe in ricerca investe nel futuro



Tecnologia

La tecnologia del futuro nasce dall'innovazione di oggi



GESTIONE

Organizzazione

Logistica In

La logistica in entrata è il cuore pulsante di un'organizzazione efficiente



Produzione

L'eccellenza si raggiunge attraverso l'impegno costante verso la qualità



Logistica Out

La logistica in uscita garantisce il successo aziendale



Mkt e Comunicazione

Comprendere i bisogni per raggiungere gli obiettivi



Assistenza

Prestare attenzione e costruire fiducia



Amministrazione

Pianificazione

La pianificazione guida la gestione verso obiettivi chiari e raggiungibili



Legale

Regole ben definite riducono i conflitti e moltiplicano le opportunità



Processi amministrativi e informativi

Gestire i processi migliora l'efficienza aziendale



Risorse umane

Investire nelle persone è investire nel futuro dell'azienda



Gestione rischi

Gestire i rischi aumenta la sicurezza e la competitività aziendale



Contabilità

Budget

Il budget è lo strumento chiave per governare le risorse e potenziare la qualità aziendale



Finanza

Gestire accuratamente le risorse finanziarie rafforza la resilienza aziendale



Rendicontazione

La rendicontazione economica, finanziaria e patrimoniale riflette l'impegno verso la continuità aziendale



Fiscalità

L'azienda contribuisce la collettività, sostenendo gli oneri fiscali



Controllo di gestione

Controllare i processi aziendali migliora decisioni e performance

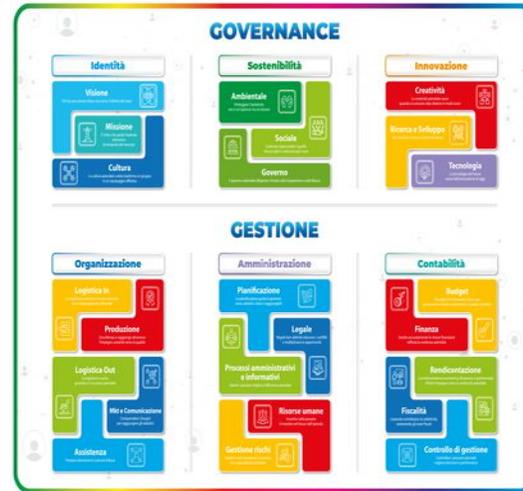


immagini

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.

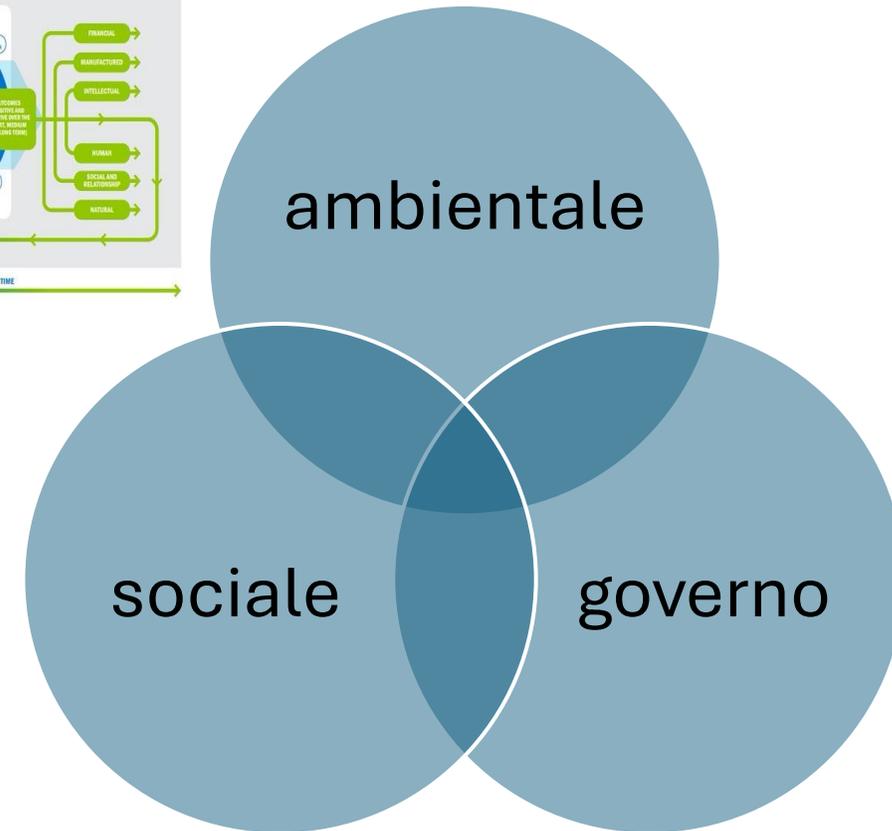
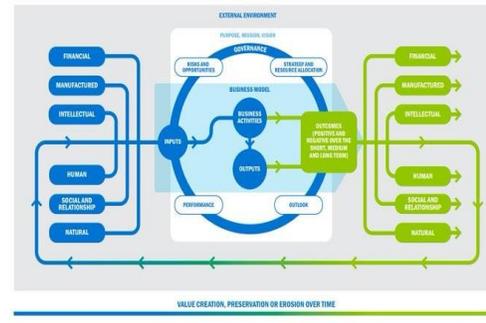
Visione (la luce al centro): il faro guida dell'organizzazione, il suo obiettivo ideale.

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.

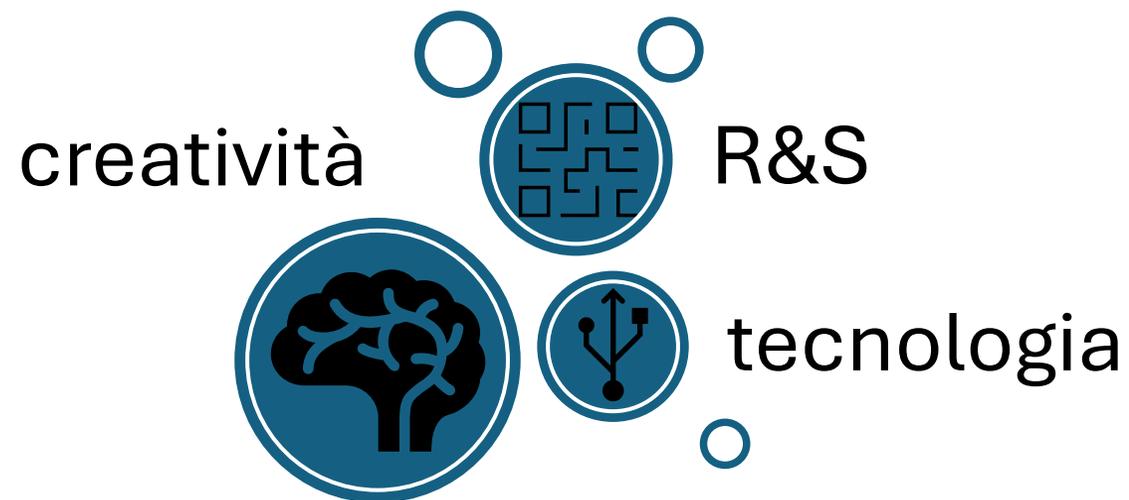
L'identità emerge come un sistema integrato, con una base solida che sostiene la crescita e l'interazione.

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



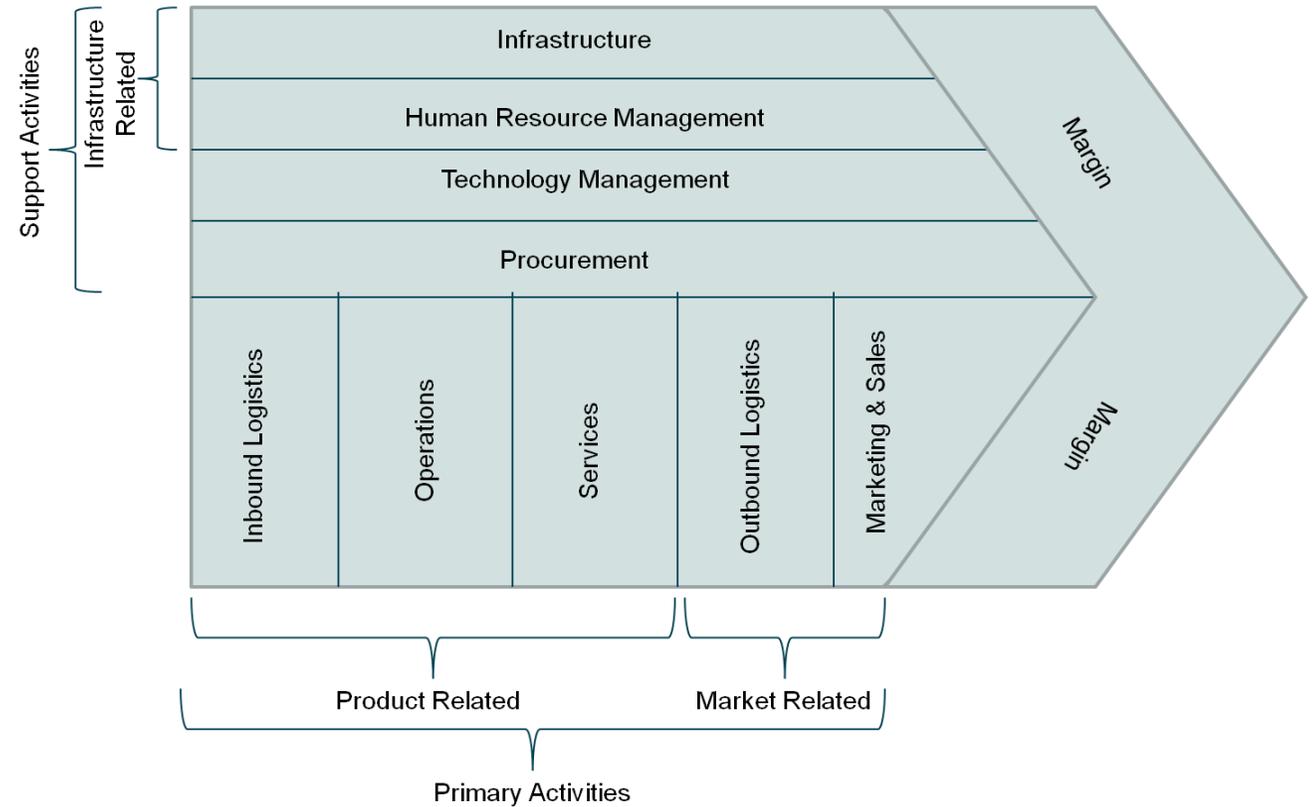
L'immagine simboleggia l'innovazione attraverso l'esplosione di una lampadina, che rappresenta la rottura dei vecchi paradigmi per creare nuove idee. Le scintille e i frammenti indicano il caos creativo e la diffusione di ispirazioni, mentre i colori vivaci esprimono energia e trasformazione. Il fondo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

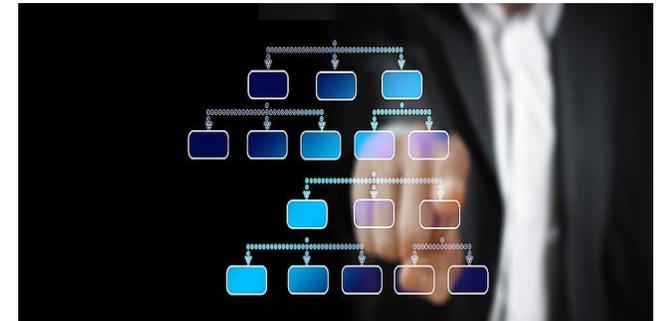
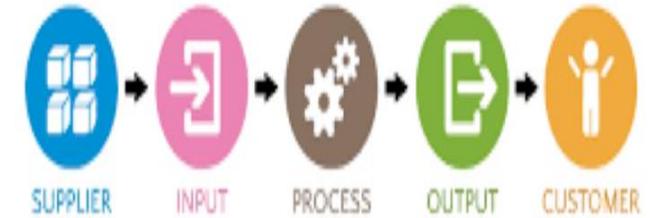
Frecce: simboleggiano direzione, crescita e obiettivi.

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.

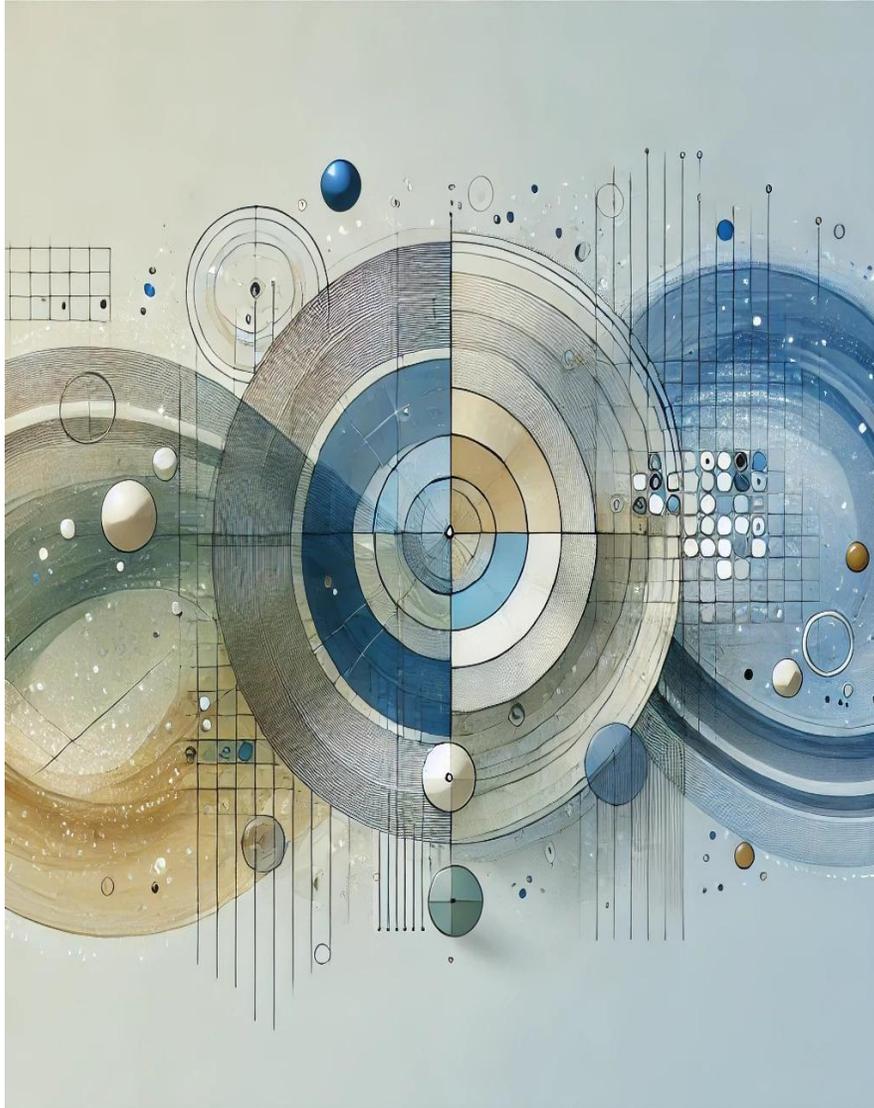
Bilancia: rappresenta giustizia, trasparenza e equilibrio decisionale.

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.

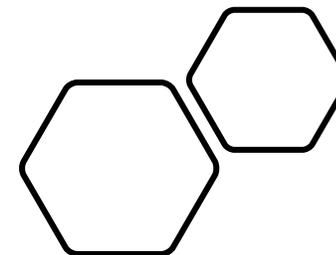
Griglie e linee: simboleggiano ordine e standardizzazione nei processi contabili.

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

Chi ha una visione chiara non teme l'infinito del mare

Missione

È il faro che guida l'azienda attraverso le tempeste del mercato

Cultura

La cultura aziendale solida trasforma un gruppo in un equipaggio affiatato

Sostenibilità

Ambientale

Proteggere l'ambiente non è un'opzione ma un dovere

Sociale

L'azienda responsabile è quella che accoglie e valorizza ogni voce

Governo

Il governo aziendale diligente si fonda sulla trasparenza e sulla fiducia

Innovazione

Creatività

La creatività aziendale nasce quando si uniscono idee diverse in modi nuovi

Ricerca e Sviluppo

Chi investe in ricerca investe nel futuro

Tecnologia

La tecnologia del futuro nasce dall'innovazione di oggi

GESTIONE

Organizzazione

Logistica In

La logistica in entrata è il cuore pulsante di un'organizzazione efficiente

Produzione

L'eccellenza si raggiunge attraverso l'impegno costante verso la qualità

Logistica Out

La logistica in uscita garantisce il successo aziendale

Mkt e Comunicazione

Comprendere i bisogni per raggiungere gli obiettivi

Assistenza

Fornire attenzione e costruire fiducia

Amministrazione

Pianificazione

La pianificazione guida la gestione verso obiettivi chiari e raggiungibili

Legale

Regole ben definite riducono i conflitti e moltiplicano le opportunità

Processi amministrativi e informativi

Gestire i processi migliora l'efficienza aziendale

Risorse umane

Investire nelle persone è investire nel futuro dell'azienda

Gestione rischi

Gestire i rischi aumenta la sicurezza e la competitività aziendale

Contabilità

Budget

Il budget è lo strumento chiave per governare le risorse e potenziare la qualità aziendale

Finanza

Gestire accuratamente le risorse finanziarie rinforza la resilienza aziendale

Rendicontazione

La rendicontazione economica, finanziaria e patrimoniale riflette l'impegno verso la continuità aziendale

Fiscalità

L'azienda contribuisce la collettività, sostenendo gli oneri fiscali

Controllo di gestione

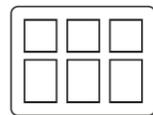
Controllare i processi aziendali migliora decisioni e performance

canvas strategico

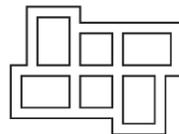
gap analysis

canvas strategico

applicazioni pratiche

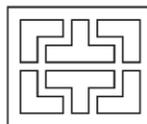


SINTESI PROFESSIONALE



Variante con 6 aree ruota

SINTESI PROFESSIONALE



Variante con 6 aree ad incastro

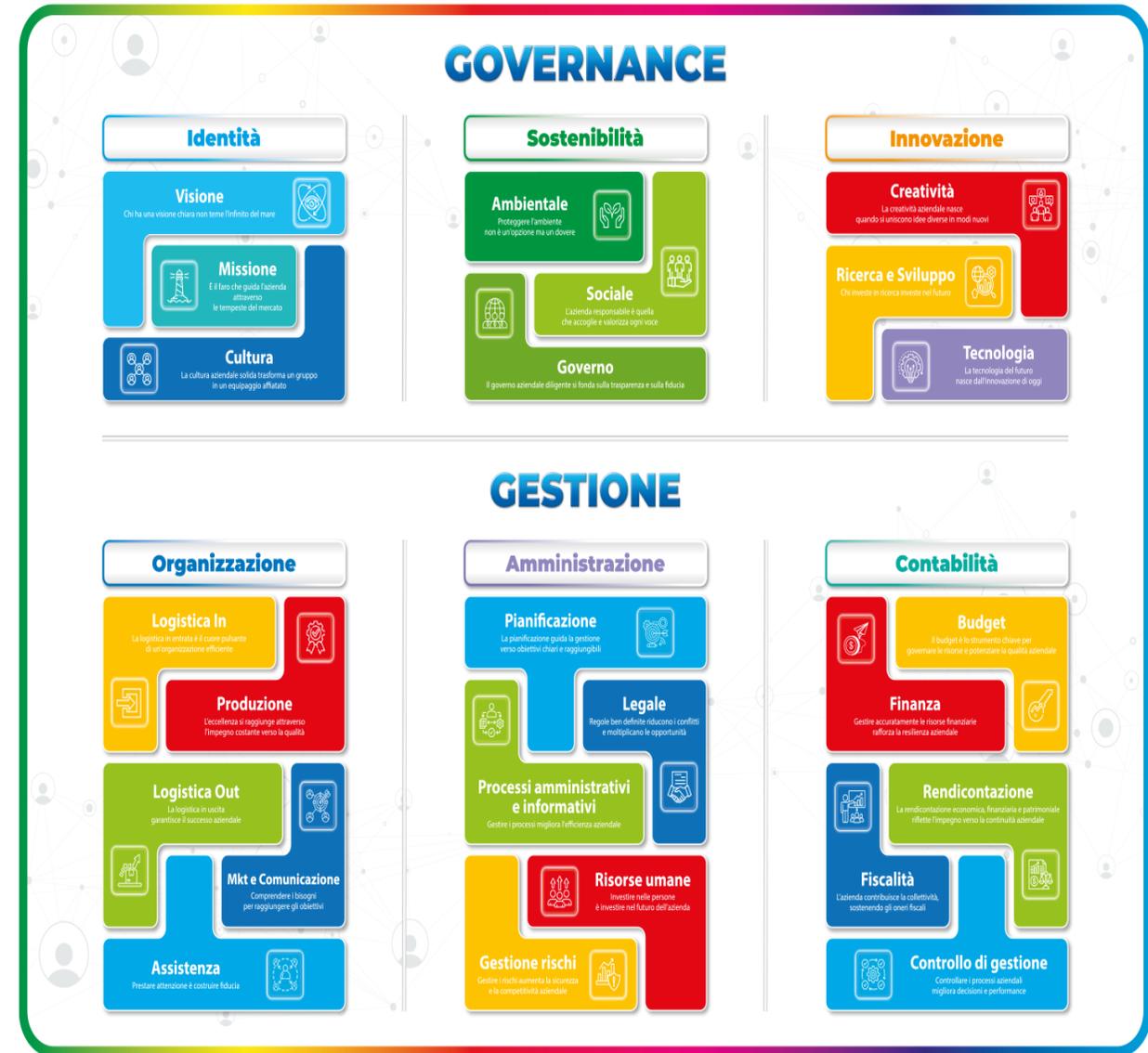
SINTESI PROFESSIONALE



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.



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



il dovere di fare bene con competenza