

**Programmazione e Controllo di Gestione
e
Contabilità per le decisioni aziendali**

CLEM Magistrale

A.A. 2026/2027

Presentazione dei Corsi

Prof. Antonio Chirico



Dipartimento di Management e Diritto

1

Contenuti

I due corsi – ognuno con le proprie specificità – affrontano lo studio dei principali strumenti e dei metodi di determinazione quantitativa per le decisioni e il controllo della gestione nelle imprese.

Il corso opzionale di Contabilità per le decisioni aziendali non tratta le tematiche relative al budgeting.

Tuttavia, gli studenti interessati possono continuare a seguire le lezioni del corso di P&C sul budget, redigere e discutere il budget e vedersi riconosciuti gli ulteriori 3 CFU come altre attività formative.

2

2

Obiettivi formativi

- i. illustrare le problematiche del controllo aziendale alla luce dell'evoluzione negli orientamenti in tema di controllo di gestione;
- ii. far acquisire la conoscenza degli strumenti della contabilità direzionale per soddisfare le esigenze informative in differenti situazioni aziendali;
- iii. fornire i metodi di analisi e gestione dei costi a supporto del processo decisionale collocandoli nell'ambito dell'evoluzione della disciplina del Cost Accounting;
- iv. sviluppare la capacità di utilizzare gli strumenti di determinazione quantitativa a supporto dei processi decisionali attraverso l'analisi e la discussione di case studies.

3

3

PROGRAMMA

A) Le problematiche del controllo aziendale

B) Il quadro degli strumenti del controllo aziendale

- 1) Gli strumenti contabili del controllo***
- 2) L'informazione di costo come supporto al processo decisionale***
- 3) Il Budget come strumento di programmazione e controllo***
- 4) Il sistema di reporting aziendale***

4

4

A) Le problematiche del controllo aziendale

- Programmazione, pianificazione e controllo
- Concetto, significato e tipologie di controllo
- Tipologie e ruolo dei centri di responsabilità economica per la valutazione della performance
- Le informazioni e le funzioni della contabilità per la direzione
- Evoluzione degli orientamenti in tema di controllo aziendale

5

5

B) Il quadro degli strumenti del controllo aziendale

1) Gli strumenti contabili del controllo

- Il sistema informativo aziendale
- La contabilità generale e le contabilità analitiche
- Gli scopi della contabilità generale e delle contabilità analitiche
- Collegamenti fra contabilità generale e contabilità analitiche
- Evoluzione delle contabilità analitiche

6

6

2) L'informazione di costo come supporto al processo decisionale

2.1 Problematiche generali dell'analisi dei costi

- nozione di costo e finalità dell'analisi dei costi
- classificazione dei costi e configurazioni particolari
- full costing e direct costing
- costi standard (tipologia, determinazione, impiego, variance analysis)
- Applicazioni e CASE STUDY

7

7

2) L'informazione di costo come supporto al processo decisionale (segue)

2.2 La contabilità per centri di responsabilità

- Tipologie di centri di responsabilità
- Il piano dei centri di responsabilità
- Allocazione e localizzazione dei costi e dei ricavi (ribaltamento)
- Imputazione dei costi e dei ricavi dei centri ai prodotti
- Applicazioni CASE STUDY

8

8

2) L'informazione di costo come supporto al processo decisionale
(segue)

2.3 L'Activity Based Costing

- i limiti dell'approccio tradizionale
- la determinazione dei costi in base alle attività
- il calcolo del costo del prodotto con l'ABC
- confronto tra ABC e metodologie tradizionali
- Applicazioni e CASE STUDY

9

9

3) Il Budget come strumento di programmazione e controllo

- Il processo di elaborazione del budget. I budget operativi per centri di responsabilità.
- Il budget degli investimenti e del personale. Il budget economico
- La verifica della fattibilità finanziaria dei budget operativi e degli investimenti: il budget finanziario, il budget di cassa o di tesoreria
- CASE STUDY DI GRUPPO CON DISCUSSIONE E VALUTAZIONE

10

10

4) Il sistema di reporting aziendale

- Caratteri e criteri di costruzione
- La struttura del sistema di reporting
- I reports della produzione, commerciale per prodotto o per canale
- I sistemi di reporting non tradizionali
- La Balanced Scorecard

11

11

Testi consigliati:

- L. Cinquini, **Cost Management**, Giappichelli, Torino, 2026;
- C.T. Horngren, G.L. Sundem, D. Burgstahler, J. Schatzberg, M. Agliati, A. Ditillo, **Programmazione e controllo**, Pearson Italia, 2021, 17^{ma} edizione (esclusi capp. 10–11);
- L. Brusa, **Sistemi manageriali di programmazione e controllo**, Giuffrè, Milano, 2000.

Materiale d'aula:

Copia dei lucidi proiettati in aula (reperibili sulla web page del corso)

12

12

Modalità di svolgimento dell'esame

L'esame consiste in una prova scritta e in un colloquio orale.

Gli studenti sono, inoltre, tenuti a svolgere un caso finale di gruppo sul budget che sarà discusso in sede di orale.

Potranno essere attivate ulteriori modalità di accertamento del profitto, quali prove intermedie sul programma d'esame, da concordare con gli studenti.

13

13

Orario di svolgimento del corsoI° modulo

Lunedì, Martedì 14,00–16,00

Mercoledì 16,00–18,00

II° modulo

Dal 2/11 Lun.-Mart.-Merc. 11,00–13,00

Orario di ricevimento studenti

Martedì 16,00–18,00

Per ogni ulteriore informazione è possibile contattare il docente al seguente indirizzo di posta elettronica:

chirico@economia.uniroma2.it

14

14

**Programmazione e Controllo di Gestione
e
Contabilità per le decisioni aziendali**

A.A. 2026/2027

Informazioni e strumenti per il controllo di gestione

Prof. Antonio Chirico

15



16

16

PREVISIONE (di variabili economico-finanziarie)

PIANIFICAZIONE

PROGRAMMAZIONE

17

17

**La Pianificazione ha il compito di
definire gli obiettivi strategici**

18

18

La **Programmazione** traduce gli obiettivi strategici definiti dall'alta direzione in obiettivi differenziati in funzione delle decisioni da prendere.

19

19

La **Programmazione** è il processo mediante il quale l'impresa, sulla base delle previsioni sull'evoluzione dell'ambiente esterno (mercato, normative, sviluppo tecnologico, ecc.), programma il raggiungimento dei suoi obiettivi.

20

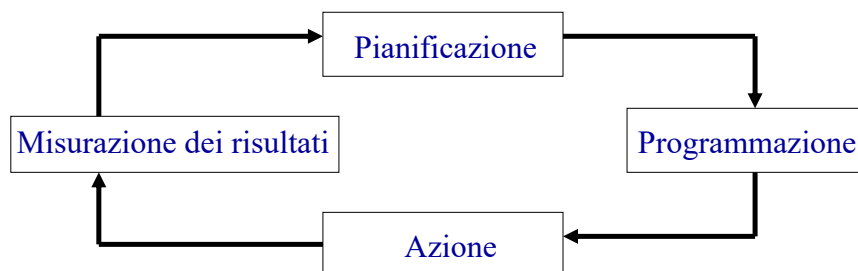
20

Si estrinseca nella definizione di:

- prodotti\servizi da offrire;
- risorse disponibili, risorse da utilizzare;
- tempi
- costi
- risultati attesi

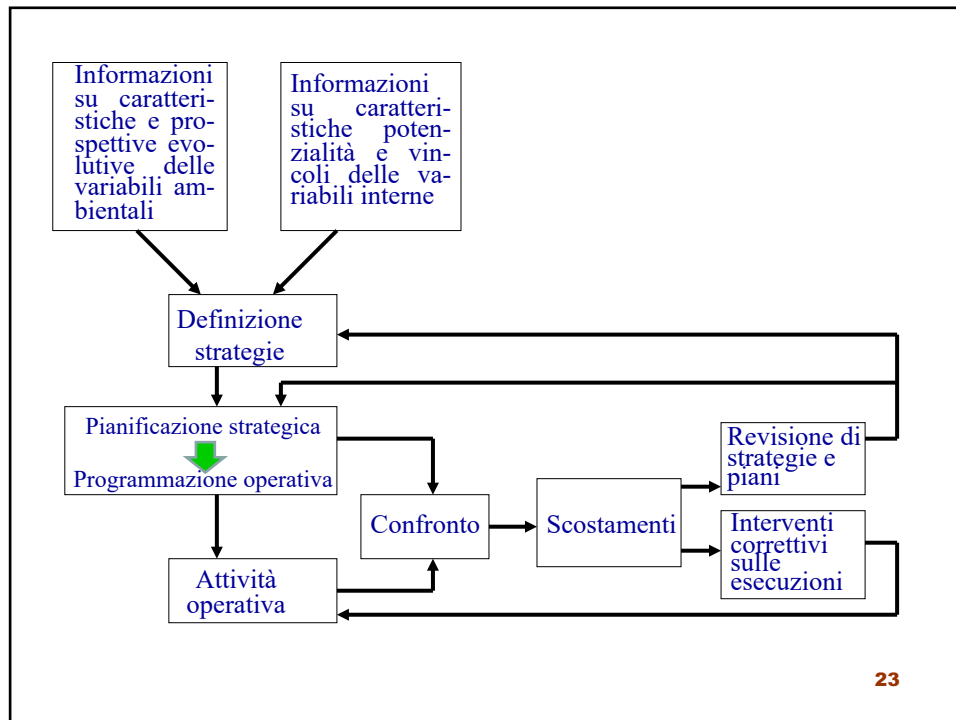
21

21

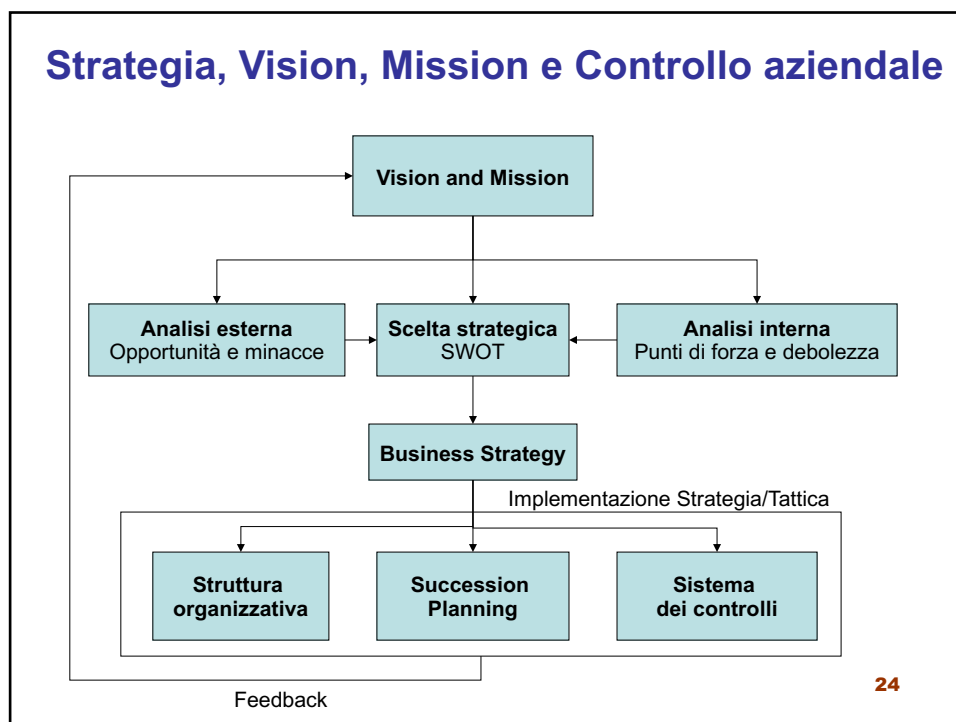


22

22



23



24

CONCETTO E LIVELLI DEL CONTROLLO

25

25

Controllare un'azienda significa guidarla
verso il raggiungimento dei propri obiettivi.

26

26

Il **Controllo** ha lo scopo di favorire l'autoregolazione del sistema aziendale in modo da consentirgli, attraverso modifiche ed aggiustamenti, di conseguire gli obiettivi prefissati.

27

27

Il **Controllo** può essere inteso in due accezioni:

- a) **tradizionale** - insieme di attività di misurazione, valutazione e correzione delle prestazioni realizzate dai dirigenti, al fine di favorire il loro adeguamento agli obiettivi e piani aziendali;
- b) **allargato** - insieme di attività volte ad influenzare i comportamenti di singole persone e/o gruppi di persone in modo da favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

28

28

Il Controllo di Gestione si articola a tre livelli:

- a) controllo operativo;
- b) controllo direzionale;
- c) controllo strategico.

29

29

a) Controllo Operativo

30

30

Il Controllo operativo riguarda compiti individuali ed ha lo scopo di garantire che tali attività siano svolte con la necessaria efficacia ed efficienza.

31

31

Il controllo operativo può essere realizzato mediante:

- a) la definizione di rigorose procedure;
- b) la supervisione preventiva;
- c) la responsabilizzazione delle azioni;
- d) le limitazioni del comportamento individuale.

32

32

b) Controllo Direzionale

33

33

Il Controllo Direzionale è il processo mediante il quale i dirigenti si assicurano che le risorse siano ottenute ed usate efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

34

34

Esso si estrinseca attraverso la definizione di standard di performance che i vari *centri di responsabilità* devono realizzare nella verifica del raggiungimento degli stessi.

35

35

Il *Centro di Responsabilità* è una unità organizzativa guidata da un dirigente che ha l'autorità per governare le risorse che gli sono affidate e che è *ritenuto responsabile* del raggiungimento di un obiettivo definito.

36

36

c) Controllo Strategico

37

37

Il Controllo Strategico è finalizzato a verificare l'efficacia di attuazione delle strategie aziendali adottate ai vari livelli ed a fornire informazioni necessarie al loro rafforzamento o alla loro modificazione.

38

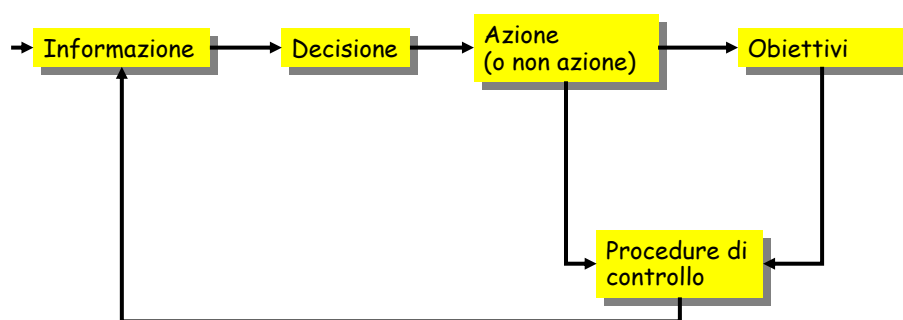
38

Il **Controllo Strategico** si realizza attraverso il confronto tra gli obiettivi e le strategie definite nei piani e gli andamenti delle variabili interne ed esterne rilevanti per il loro raggiungimento.

39

39

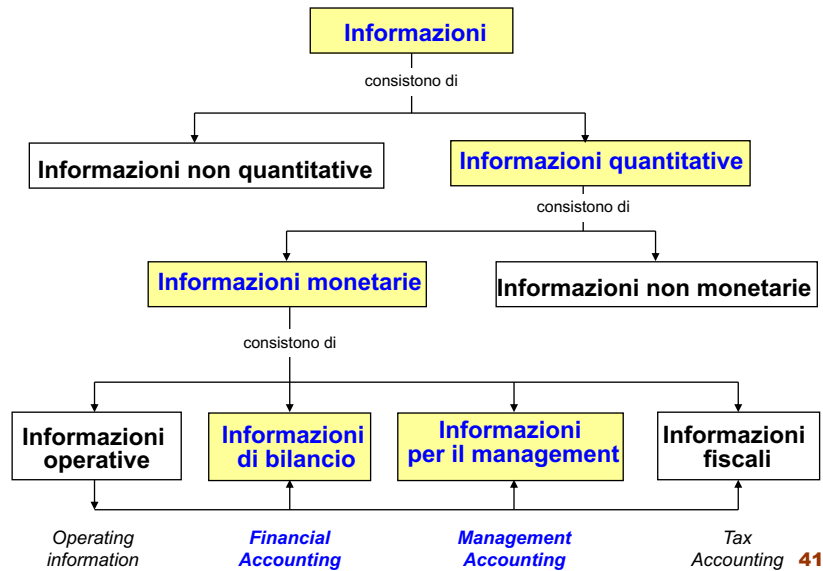
Schematizzazione del processo di controllo



40

40

Una classificazione delle informazioni



41

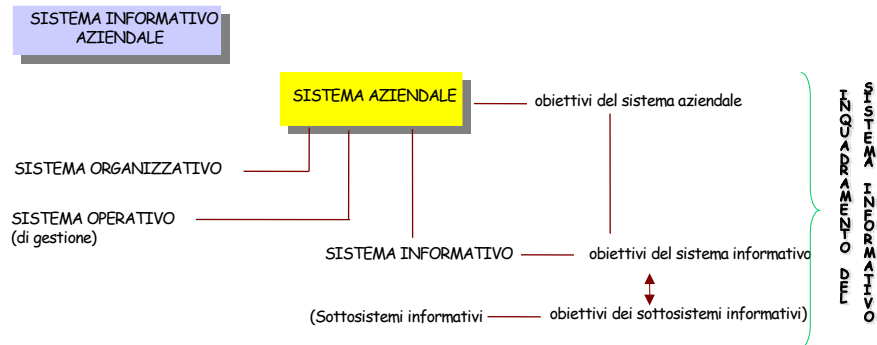
Il Sistema Informativo

- Concetto
- Inquadramento e struttura
- Caratteristiche

42

42

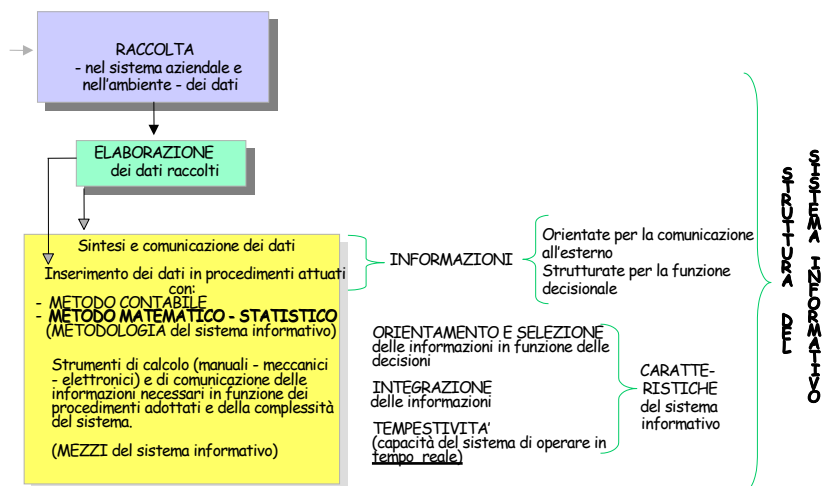
Inquadramento del Sistema Informativo



43

43

Il Sistema Informativo



44

44

Scopi e utilizzi delle informazioni di CO.DIR.		
Scopo	Dati consuntivi	Stima di valori futuri
Misurazione	• Supporto alla redazione del bilancio • Calcolo prezzi regolamentati • Analisi prestazioni economiche	• Definizione dei prezzi “normali”
Controllo	• Analisi delle prestazioni del management • Motivare e premiare i manager	• Pianificazione strategica • Budgeting
Scelta tra alternative	• Non utilizzati	• Decisioni di breve periodo • Decisioni di investimento

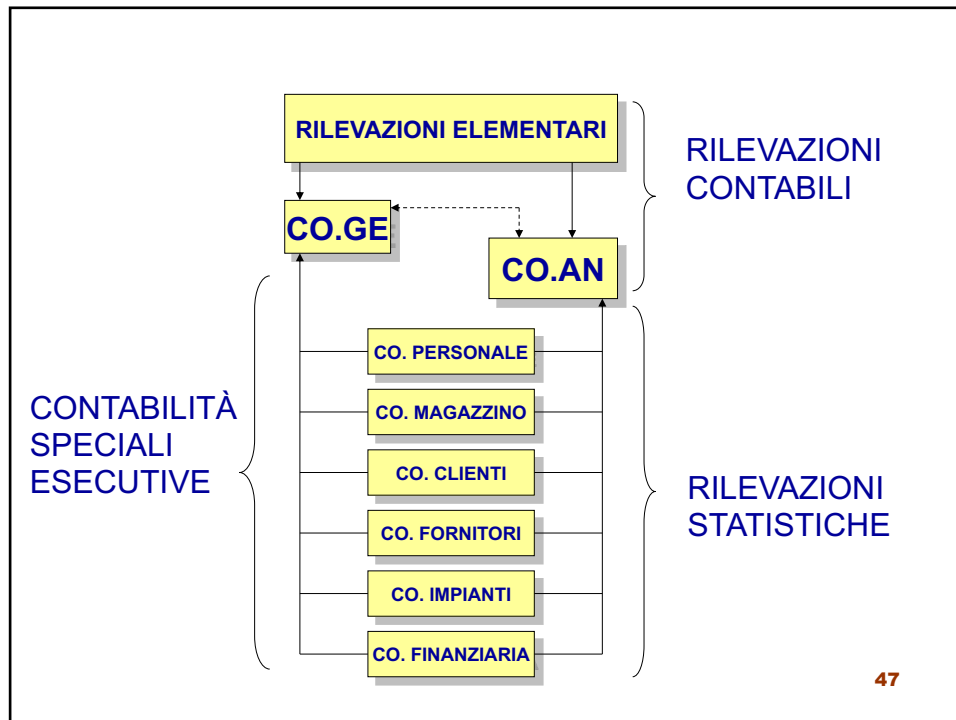
45

45

I diversi significati del “costo” (rinvio)	
Scopo	Strumenti
Misurazione	Configurazioni di costo (full o direct)
Controllo	Configurazioni di costo per CdR
Scelta tra alternative	Configurazioni di costo differenziale

46

46



47

CONTABILITÀ ANALITICA

Sistema di determinazioni quantitative tramite le quali si procede alla misurazione di costi e/o ricavi elementari ed alla loro successiva elaborazione per ottenere il costo e/o ricavo competente ad una o più entità aziendali (prodotto, centro organizzativo, centro di responsabilità, cliente, ecc.) da utilizzarsi per differenti scopi.

48

48

Concetto di "contabilità"

- a) Un primo modo di identificare la *contabilità* è quello di identificarla con le *rilevazioni* che impiegano il **conto** come strumento per cogliere insieme gli *originari aspetti finanziari (o numerari)* ed i *derivati aspetti economici* degli atti di scambio monetario, avendo per oggetto la determinazione del capitale e del reddito.

49

49

Concetto di "contabilità" (segue)

- b) In un'accezione più ampia la rilevazione contabile includerebbe, oltre alla *contabilità generale*, anche tutte le altre rilevazioni che usano il **conto come strumento**, anche se si tratta di *sistemi impropri* di scritture contabili.

50

50

Concetto di "contabilità" (segue)

- c) In questo caso si considerano "contabili" anche quelle rilevazioni che si affiancano alla contabilità generale allo scopo di fornirle alcuni dati fondamentali, ma soprattutto per sviluppare informazioni analitiche su particolari settori o servizi aziendali.
 - Tali rilevazioni assumono il nome di *contabilità speciali esecutive*, anche se si svolgono esclusivamente in schemi liberi, senza far uso alcuno dello strumento del conto (es: contabilità dei costi, contabilità commerciale, contabilità finanziaria, contabilità di magazzino, contabilità del personale, contabilità degli impianti, etc.)

51