



# QUESTIONARIO 1



---

**AGRINOVA ITALIA S.P.A.®**

---

Questionario In Basket  
Versione A

# ISTRUZIONI

Avete **50 minuti** per prendere visione della documentazione e per provvedere alla soluzione delle diverse problematiche che vi verranno proposte.

Di seguito troverete una breve descrizione della società AGRINOVA S.P.A. ITALIA e una serie di documenti (N.15 documenti), ognuno dei quali contiene un problema.

## **I vostri obiettivi sono i seguenti:**

---

### 1) Individuare per ciascun documento:

- Il livello di ***STRATEGICITÀ*** effettuando una sola scelta tra:
  - ***Alto*** se ritenete che il problema preso in considerazione abbia un impatto diretto elevato sul business dell'Azienda;
  - ***Basso*** se non vi è impatto sul business dell'Azienda;
  - Oppure attribuendo i valori intermedi ***Medio Alto*** e ***Medio Basso***.
  
- Il livello di ***URGENZA*** effettuando una sola scelta tra:
  - ***Alto*** se è necessario attivarsi per la soluzione del problema nell'immediato;
  - ***Basso*** se il problema può essere rimandato;
  - Oppure attribuendo i valori intermedi ***Medio Alto*** e ***Medio Basso***
  
- L'utilizzo della ***DELEGA*** per le singole risorse, anche in questo caso, effettuando una sola scelta per la persona più adatta a svolgere l'attività richiesta per ogni singolo documento (anche delegando le attività, mantenete la responsabilità sui risultati).

Tenete presente che i valori vanno attribuiti con riferimento ad un duplice obiettivo:

- efficientare il lavoro;
- sviluppare un processo di responsabilizzazione degli individui;

## **RUOLO DA INTERPRETARE**

Nel contesto presentato di seguito ti inserisci **tu, Giulia Franchi**, nuovo Amministratore Delegato nominata ufficialmente martedì 3 giugno 2025, prenderai il posto dell'ex CEO Luca Ferrero. Hai 45 anni e un percorso professionale solido e articolato. Dopo la laurea in Economia presso l'Università LUISS Guido Carli di Roma e un MBA all'INSEAD, hai lavorato per otto anni in una primaria società di consulenza strategica, occupandoti di progetti di trasformazione aziendale. Successivamente sei entrata nel mondo industriale, dove hai ricoperto ruoli di crescente responsabilità fino a diventare Chief Operating Officer. Sei riconosciuta per la tua capacità di analisi, l'orientamento ai risultati e l'abilità nel gestire contesti complessi. Allo stesso tempo, la tua esperienza è stata finora più focalizzata su aspetti operativi e strategici, mentre hai avuto meno esposizione alle dinamiche politiche interne tipiche di organizzazioni complesse e stratificate come AgriNova.

Il Consiglio di Amministrazione ha scelto te proprio per portare discontinuità, accelerare i processi decisionali e ristabilire una disciplina operativa che negli ultimi anni sembra essersi progressivamente indebolita. Tuttavia, le aspettative sono elevate e i tempi di intervento molto stretti.

## **ORA VOI SIETE GIULIA FRANCHI**

### **CONTESTO**

#### **AgriNova Italia S.p.A.**

La data di riferimento della simulazione è martedì **3 giugno 2025**. Sono le ore 08:15 del mattino e ti trovi presso la sede centrale di AgriNova Italia S.p.A., situata a Bologna, in Via dell'Innovazione 24. Si tratta del tuo primo giorno operativo nel ruolo di Amministratore Delegato.

La giornata si preannuncia particolarmente intensa: alle ore 16:00 è previsto il tuo primo incontro ufficiale con il Consiglio di Amministrazione, durante il quale ti verrà richiesto di presentare una prima lettura della situazione aziendale e indicare le priorità strategiche su cui intervenire.

AgriNova Italia S.p.A. è oggi considerata uno dei principali operatori europei nel settore agro-tecnologico, ma la sua storia affonda le radici in due realtà profondamente diverse tra loro. L'azienda nasce infatti nel 2008 dalla fusione tra TerraGreen S.r.l., storica società emiliana fondata nel 1986 e specializzata nella produzione di fertilizzanti tradizionali ad alto rendimento, e AgroTech Solutions S.p.A., azienda milanese più giovane e dinamica, nata nel 1998 e focalizzata sullo sviluppo di tecnologie innovative per l'agricoltura di precisione.

TerraGreen S.r.l. aveva costruito nel tempo una posizione solida nel mercato nazionale grazie a un portafoglio prodotti fortemente orientato all'agricoltura intensiva. L'azienda produceva principalmente fertilizzanti minerali granulari e liquidi, tra cui composti NPK (azoto, fosforo e potassio) ad alto contenuto nutrizionale, a questi si affiancavano ammendanti organici e correttivi

del suolo, utilizzati per migliorare la fertilità dei terreni nel medio-lungo periodo. Il modello di business era basato su elevati volumi, prezzi competitivi e una rete commerciale capillare, con relazioni consolidate soprattutto con consorzi agricoli e cooperative locali.

AgroTech Solutions S.p.A., al contrario, si era sviluppata come realtà fortemente orientata all'innovazione tecnologica. Il suo core business era rappresentato da soluzioni per l'agricoltura di precisione, tra cui sistemi di monitoraggio delle colture basati su sensori IoT installati nei campi, software gestionali per l'analisi dei dati agronomici e piattaforme digitali in grado di supportare gli agricoltori nelle decisioni operative. L'azienda sviluppava inoltre prodotti a maggiore contenuto tecnologico, come fertilizzanti "intelligenti" a rilascio controllato, progettati per ottimizzare l'assorbimento dei nutrienti e ridurre gli sprechi, e soluzioni integrate che combinavano prodotto fisico e servizio digitale. Il modello era meno orientato ai volumi e più focalizzato sul valore aggiunto, con un posizionamento premium e una clientela composta principalmente da aziende agricole strutturate e operatori attenti all'innovazione.

La fusione tra queste due realtà è stata guidata da una visione ambiziosa: anticipare l'evoluzione del settore agricolo integrando competenze chimiche e tecnologiche in un'unica offerta. Nei primi anni, tuttavia, l'integrazione tra le due anime aziendali si è rivelata più complessa del previsto. Le differenze culturali tra una realtà industriale consolidata e una più orientata all'innovazione generarono attriti, incomprensioni e difficoltà operative, che si riflettevano sia nei processi interni sia nella definizione delle priorità strategiche.

Nonostante queste criticità, tra il 2008 e il 2014 l'azienda è riuscita progressivamente a consolidare la propria posizione sul mercato italiano, facendo leva soprattutto sulla solidità del portafoglio prodotti tradizionali, che continuavano a rappresentare la principale fonte di ricavi e garantivano stabilità economica in una fase ancora incerta dal punto di vista dell'integrazione.

A partire dal 2015, AgriNova ha avviato una fase di espansione più strutturata. L'ingresso nei mercati di Spagna e Francia, insieme all'acquisizione di alcune startup attive nel campo della sensoristica agricola, ha contribuito a una crescita significativa del fatturato, che è passata da circa 180 milioni di euro a oltre 320 milioni nel giro di pochi anni. Questo periodo è stato caratterizzato da una buona solidità economica e da una crescente fiducia nella capacità dell'azienda di competere anche al di fuori dei confini nazionali.

La vera svolta strategica è avvenuta però tra il 2020 e il 2023, sotto la guida dell'allora Amministratore Delegato, **Luca Ferrero**. Convinto che il futuro dell'agricoltura sarebbe stato fortemente guidato dai dati e dalle tecnologie intelligenti, Ferrero spinse con decisione verso l'innovazione, autorizzando investimenti complessivi superiori ai 120 milioni di euro. Queste risorse furono destinate allo sviluppo di soluzioni basate su intelligenza artificiale, sistemi predittivi per la resa dei terreni e nuovi prodotti "smart", tra cui la linea SmartGrow.

SmartGrow rappresenta una gamma di fertilizzanti avanzati a rilascio controllato e modulato, progettati per adattarsi alle specifiche condizioni del suolo e delle colture. A differenza dei fertilizzanti tradizionali, che rilasciano i nutrienti in modo uniforme e spesso poco efficiente, i prodotti SmartGrow utilizzano matrici polimeriche e componenti attive che consentono un rilascio graduale e mirato di azoto, fosforo e potassio, in funzione di variabili come umidità del terreno, temperatura e ciclo vegetativo della coltura. In alcune configurazioni più evolute, la linea è integrata con sistemi digitali che, attraverso sensori installati nei campi e piattaforme software proprietarie,

permettono di monitorare i parametri agronomici e fornire indicazioni operative agli agricoltori, ottimizzando i dosaggi e riducendo gli sprechi.

Accanto a queste soluzioni innovative, AgriNova continua a sviluppare e commercializzare un'ampia gamma di prodotti tradizionali, che rappresentano ancora la componente principale del fatturato aziendale. Si tratta prevalentemente di fertilizzanti minerali standard, sia granulari sia liquidi, tra cui composti NPK ad alto contenuto nutritivo, fertilizzanti azotati a rilascio rapido (come urea e nitrati), fosfatici e potassici, oltre a miscele specifiche per colture estensive come cereali, mais e colture industriali. A questi si affiancano ammendanti organici e correttivi del suolo, utilizzati per migliorare la fertilità e la struttura dei terreni nel tempo. Questi prodotti si caratterizzano per un utilizzo consolidato, una maggiore semplicità applicativa e un posizionamento di prezzo più competitivo, risultando particolarmente diffusi presso consorzi agricoli e aziende orientate a logiche di volume.

L'obiettivo della linea SmartGrow è quello di aumentare l'efficienza nell'utilizzo dei nutrienti, migliorare la resa delle colture e ridurre l'impatto ambientale, rispondendo così alle crescenti esigenze di sostenibilità del settore. Tuttavia, la maggiore complessità del prodotto e il posizionamento di prezzo più elevato rispetto alle soluzioni tradizionali richiedono un approccio commerciale e tecnico più strutturato, non sempre pienamente recepito dalla rete vendita e dal mercato.

Nonostante l'ambizione e la portata di questi investimenti, i risultati non sono stati all'altezza delle aspettative. Il mercato si è dimostrato più lento del previsto nell'adottare queste soluzioni, mentre internamente l'organizzazione non è stata in grado di evolvere con la stessa rapidità. I processi sono rimasti frammentati, le competenze non sempre allineate e, soprattutto, le diverse funzioni aziendali hanno continuato a operare in modo poco coordinato.

## **Obiettivi e piano industriale:**

Negli ultimi anni, AgriNova Italia S.p.A. ha avviato un percorso di evoluzione strategica formalizzato all'interno dell'attuale piano industriale triennale 2024–2026, avviato all'inizio del 2024, con l'obiettivo di rafforzare il proprio posizionamento come operatore integrato nel settore agro-tecnologico. Il piano prevede una crescita dei ricavi complessivi moderata e coerente con il settore, pari a circa il 4–6% annuo, accompagnata da un progressivo riequilibrio del portafoglio prodotti, con l'obiettivo di portare le linee innovative a rappresentare circa il 25–30% del fatturato totale entro il 2026. Parallelamente, è previsto un miglioramento della marginalità operativa, con un EBITDA (Margine Operativo Lordo) target compreso tra il 16% e il 18%, in linea con i principali operatori europei del settore, attraverso una maggiore efficienza produttiva, l'ottimizzazione della supply chain e una revisione delle politiche commerciali.

In questo contesto, l'azienda ha definito alcuni obiettivi prioritari. Da un lato, intende consolidare il proprio core business tradizionale, che continua a rappresentare la principale fonte di ricavi, garantendo stabilità nei volumi e maggiore affidabilità nelle forniture, soprattutto verso consorzi agricoli e clienti strutturati. Dall'altro, punta a sviluppare in modo più graduale e sostenibile le soluzioni innovative, migliorandone la redditività e l'effettiva adozione sul mercato, anche attraverso un maggiore supporto alla rete commerciale e una semplificazione dell'offerta. Un ulteriore obiettivo riguarda il rafforzamento della presenza internazionale, in particolare nei mercati europei come Francia e Spagna, dove l'azienda mira a incrementare la propria quota attraverso accordi distributivi più strutturati e una maggiore integrazione tra produzione e rete commerciale.

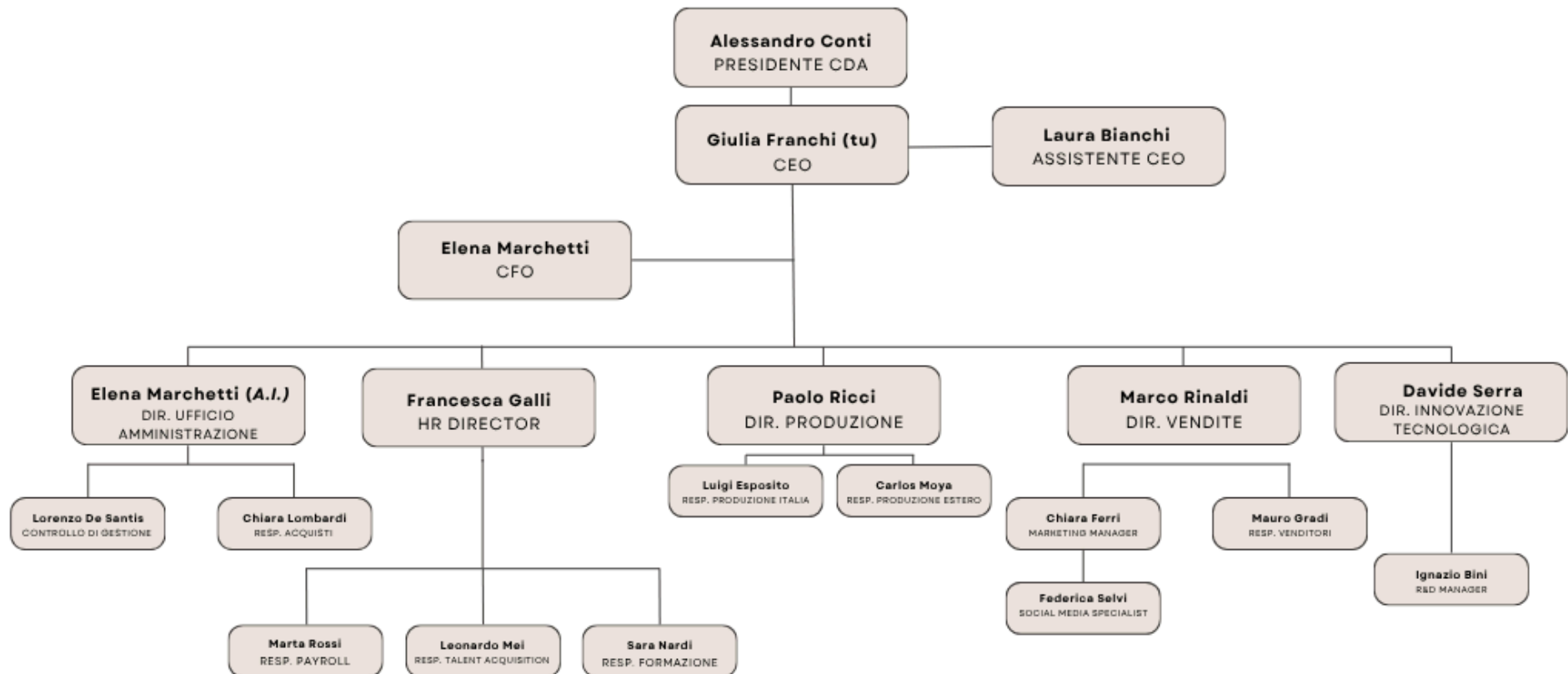
Parallelamente, il piano prevede investimenti selettivi nella digitalizzazione, con particolare attenzione ai sistemi di gestione dei dati commerciali e produttivi, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa e la qualità delle decisioni. A ciò si affianca la necessità di intervenire sul modello organizzativo, favorendo una maggiore integrazione tra le funzioni e riducendo le attuali inefficienze legate alla frammentazione interna. Tuttavia, a oltre un anno dall'avvio del piano, emergono alcune difficoltà nell'esecuzione, sia in termini di allineamento organizzativo sia nella capacità di tradurre gli investimenti in risultati concreti.

Alla data attuale, l'azienda presenta una situazione apparentemente stabile ma in realtà fragile. Il fatturato si attesta intorno ai 480 milioni di euro, con una crescita del fatturato marginale rispetto all'anno precedente, pari a circa l'1%, significativamente inferiore rispetto agli obiettivi fissati nel piano industriale. Circa il 70% dei ricavi è concentrato su un numero limitato di clienti strategici, mentre il restante 30% deriva da una base clienti più ampia e frammentata, composta da consorzi agricoli locali, distributori regionali e aziende agricole di medie e piccole dimensioni, attive sia sul mercato italiano sia nei principali mercati europei. Questa componente, pur contribuendo alla diversificazione del rischio, presenta una maggiore variabilità nei volumi e richiede un elevato sforzo gestionale e commerciale.

Il dato più rilevante riguarda però la redditività: l'EBITDA si è progressivamente ridotto fino ad attestarsi intorno al 11,9%, ben al di sotto del range target previsto (16–18%), evidenziando difficoltà sia sul fronte dei costi sia sulla capacità di valorizzare le linee a maggiore contenuto innovativo. L'organico complessivo è di circa 1.200 dipendenti, distribuiti tra Italia, Spagna e Francia, con il mercato italiano che continua a rappresentare circa il 60% del business complessivo, confermando una dipendenza ancora significativa dal contesto domestico.

Dal punto di vista strategico, AgriNova continua a dichiarare una missione chiara: supportare l'agricoltura sostenibile attraverso soluzioni integrate che combinano tecnologia, innovazione e conoscenza agronomica. La visione aziendale è altrettanto ambiziosa e punta a rendere l'azienda, entro il 2030, un punto di riferimento europeo nelle soluzioni agro-tecnologiche intelligenti, guidando la transizione verso un'agricoltura sempre più basata sui dati. I valori dichiarati includono innovazione concreta, centralità del cliente, sostenibilità, collaborazione e responsabilità. Tuttavia, osservando il funzionamento quotidiano dell'organizzazione, emerge chiaramente come questi principi non siano sempre tradotti in comportamenti coerenti.

## Organigramma aziendale:



## Organizzazione e Figure aziendali rilevanti:

L'organizzazione aziendale è formalmente strutturata in modo tradizionale, con il CEO a diretto riporto del Consiglio e una prima linea composta dai principali direttori di funzione. Il **Presidente del CdA, Alessandro Conti**, ha 62 anni ed è una figura centrale nella storia dell'azienda. Ex imprenditore nel settore chimico, è stato uno dei principali artefici della fusione del 2008. Il suo stile è diretto, pragmatico e fortemente orientato ai risultati. Non ha particolare pazienza per analisi troppo teoriche e si aspetta decisioni rapide e concrete. Il suo supporto nei tuoi confronti è reale, ma condizionato alla tua capacità di dimostrare efficacia in tempi brevi.

A diretto supporto del CEO opera **Laura Bianchi, Assistente di direzione** assegnata a Giulia Franchi a partire dal suo insediamento ufficiale, avvenuto il 3 giugno 2025. Laura ha 39 anni ed è in AgriNova da oltre dodici anni, rappresentando una delle figure con la conoscenza più trasversale e approfondita delle dinamiche interne dell'organizzazione. Nel 2017 è stata selezionata per affiancare direttamente l'allora CEO, entrando così nella struttura di vertice dell'azienda.

Il **CFO** dell'azienda è **Elena Marchetti**, 50 anni, con oltre vent'anni di esperienza in contesti multinazionali. È in azienda dal 2016 ed è considerata una figura estremamente solida e affidabile. Il suo approccio è rigoroso, fortemente orientato al controllo dei costi e alla tutela della marginalità. Negli ultimi mesi ha espresso più volte preoccupazione per l'aumento degli investimenti in innovazione, ritenuti non sufficientemente giustificati dai risultati. Il suo rapporto con le funzioni marketing e innovazione è piuttosto teso.

A partire dall'inizio del 2025, a seguito dell'uscita del precedente responsabile, Marchetti ha assunto ad interim anche la **Direzione dell'Area Amministrazione**, accentrando ulteriormente il presidio delle leve economico-finanziarie dell'azienda. In questo ruolo coordina direttamente sia il Controllo di Gestione, sia l'ufficio Acquisti.

Il **Direttore Vendite, Marco Rinaldi**, ha 48 anni ed è cresciuto interamente all'interno dell'azienda. È sempre stato tra i migliori performer e gode di grande credibilità all'interno della rete commerciale. Tuttavia, il suo stile competitivo e poco collaborativo lo rende una figura divisiva. Negli ultimi anni si è progressivamente allontanato dal team innovazione, ritenendo i nuovi prodotti difficili da vendere e poco allineati alle esigenze dei clienti.

**Chiara Ferri, Marketing Manager** di 34 anni, risponde alla Direzione Vendite, rappresenta invece un profilo ad alto potenziale. Entrata in azienda nel 2021 dopo esperienze internazionali, porta una visione moderna, fortemente orientata alla sostenibilità e alla costruzione del brand. Nonostante le sue competenze, fatica a essere pienamente ascoltata, soprattutto dalla funzione commerciale, che tende a considerare il marketing poco concreto.

La **Direzione Produzione** è affidata a **Paolo Ricci**, 55 anni, ingegnere, con oltre trent'anni di esperienza in azienda. È una figura molto operativa, diretta e focalizzata sull'efficienza interna. Tuttavia, il suo approccio è poco orientato al cliente e questo genera spesso frizioni con le funzioni commerciali, soprattutto nei momenti di tensione operativa.

La **Direzione per l'Innovazione Tecnologica e Digitale** è affidata a **Davide Serra**, 42 anni, ingegnere informatico, entrato in azienda tre anni fa con il compito di guidare la trasformazione digitale e supportare lo sviluppo delle soluzioni innovative. Nonostante le solide competenze tecniche, si trova oggi in una posizione di difficoltà, soprattutto a causa della scarsa adozione del

sistema CRM (software che gestisce le interazioni con clienti attuali e potenziali, centralizzando dati anagrafici, cronologia vendite e assistenza) da parte della forza vendita. Questo ha ridotto la sua credibilità interna e aumentato il suo livello di frustrazione, alimentando tensioni con le funzioni commerciali.

Infine, **Francesca Galli, HR Director** di 47 anni, è una figura esperta e attenta alle dinamiche umane. È in azienda da circa dieci anni e ha una buona conoscenza dell'organizzazione. Tuttavia, il suo stile molto diplomatico e poco assertivo le rende difficile intervenire in modo incisivo sulle problematiche più critiche, in particolare quelle legate alla leadership e al clima interno.

## **CLIENTI PRINCIPALI DI AGRINOVA ITALIA S.P.A.**

### **1. Consorzio Agricolo Emiliano**

Il Consorzio Agricolo Emiliano è uno dei principali clienti storici di AgriNova Italia e rappresenta un punto di riferimento nel mercato agricolo del Nord Italia. La sede centrale si trova a Modena, con una rete estesa di cooperative associate distribuite in tutta l'Emilia-Romagna. Il consorzio aggrega oltre 1.800 aziende agricole e sviluppa un fatturato annuo di circa 220 milioni di euro. Il rapporto con AgriNova è attivo da oltre quindici anni e si basa su una collaborazione consolidata nel tempo, fondata su volumi elevati e continuità nelle forniture. L'accordo commerciale prevede condizioni strutturate su larga scala, con scontistiche medie intorno al 18% e termini di pagamento compresi tra i 60 e i 75 giorni. Il portafoglio prodotti fornito include principalmente fertilizzanti tradizionali, con una progressiva introduzione, negli ultimi anni, di soluzioni più innovative. In particolare, il consorzio acquista prevalentemente fertilizzanti minerali standard (NPK granulari e azotati a rilascio rapido), utilizzati su colture estensive come cereali e mais, affiancati più recentemente da alcune referenze della linea SmartGrow su progetti pilota. Il Consorzio rappresenta il principale cliente dell'azienda, con un'incidenza stimata pari a circa il 22–24% del fatturato complessivo di AgriNova, configurandosi come cliente ad alto volume ma a marginalità contenuta.

### **2. AgroFuture Italia S.p.A.**

AgroFuture Italia è una realtà dinamica e in crescita, con sede a Verona e una presenza operativa su tutto il territorio nazionale. L'azienda è focalizzata su soluzioni avanzate per l'agricoltura sostenibile e registra un fatturato annuo pari a circa 140 milioni di euro. La collaborazione con AgriNova è stata avviata nel 2022 ed è orientata principalmente allo sviluppo e alla distribuzione di prodotti innovativi, tra cui la linea SmartGrow. AgroFuture rappresenta un cliente strategico per il posizionamento futuro dell'azienda. L'accordo commerciale è basato su volumi in crescita e su una logica di partnership, con termini di pagamento a 45 giorni e condizioni economiche allineate alla natura innovativa dei prodotti. In particolare, AgroFuture acquista principalmente soluzioni della linea SmartGrow, integrate con servizi di supporto agronomico e strumenti digitali per l'agricoltura di precisione, posizionandosi su colture ad alto valore aggiunto. Ad oggi, AgroFuture contribuisce per circa il 12–14% del fatturato complessivo, con un peso in crescita e una marginalità mediamente superiore rispetto ai clienti tradizionali.

### **3. Beaulieu Agro Group**

Beaulieu Agro Group è un gruppo internazionale con sede principale a Lione, in Francia, e una presenza consolidata in diversi mercati europei. Il gruppo opera come distributore di prodotti

agricoli e genera un fatturato annuo superiore ai 300 milioni di euro. La relazione con AgriNova è attiva dal 2018 e rappresenta una componente rilevante del business estero. Il portafoglio forniture include sia prodotti tradizionali sia soluzioni innovative, con una crescente attenzione allo sviluppo di offerte integrate. L'accordo commerciale prevede condizioni formalizzate e strutturate, con standard operativi definiti e termini di pagamento generalmente fissati a 60 giorni. In particolare, Beaulieu acquista un mix articolato di prodotti, tra cui fertilizzanti tradizionali per la distribuzione su larga scala e linee innovative come SmartGrow per clienti selezionati, con un approccio orientato alla diversificazione dell'offerta. Beaulieu rappresenta circa il 14–16% del fatturato complessivo di AgriNova, configurandosi come cliente chiave per lo sviluppo internazionale e con un mix equilibrato tra volumi e marginalità.

#### **4. Azienda Agricola Verdi S.r.l.**

L'Azienda Agricola Verdi è una realtà italiana di medie dimensioni con sede in provincia di Mantova, attiva principalmente nel settore cerealicolo. Il fatturato annuo si attesta intorno ai 35 milioni di euro.

La collaborazione con AgriNova è attiva da circa cinque anni e si sviluppa su forniture regolari di prodotti agricoli, con un approccio orientato alla continuità operativa. Le condizioni commerciali sono standard, con scontistiche medie comprese tra il 10% e il 12% e termini di pagamento a 60 giorni. Negli ultimi anni è stato avviato un progressivo ampliamento del portafoglio prodotti. In particolare, l'azienda utilizza prevalentemente fertilizzanti tradizionali per colture cerealicole, con un utilizzo ancora limitato e sperimentale di soluzioni innovative. Il peso sul fatturato di AgriNova è più contenuto rispetto agli altri clienti strategici, ma comunque rilevante nel portafoglio, pari a circa il 6–7%, rappresentando una tipica realtà di riferimento nel segmento medio.

#### **5. GreenFields Iberia S.L.**

GreenFields Iberia è un operatore con sede a Valencia, attivo nei mercati spagnolo e portoghese. L'azienda è specializzata nella distribuzione di prodotti per l'agricoltura sostenibile e registra un fatturato annuo di circa 90 milioni di euro. Il rapporto con AgriNova è stato avviato nel 2020 e si sviluppa principalmente attraverso il coordinamento con la struttura produttiva estera. La collaborazione include un mix di prodotti tradizionali e innovativi. Le condizioni commerciali prevedono termini di pagamento a 45 giorni e una scontistica media intorno al 14%, in linea con il posizionamento del cliente e con il mercato di riferimento. In particolare, GreenFields acquista sia fertilizzanti tradizionali per il mercato di volume sia una quota crescente di prodotti innovativi, soprattutto per colture ad alta intensità e per clienti orientati alla sostenibilità. GreenFields rappresenta circa il 10–12% del fatturato complessivo di AgriNova, configurandosi come un cliente rilevante per il presidio del mercato iberico e per lo sviluppo del business internazionale.

## **AgriNova S.p.a. oggi:**

L'uscita di Luca Ferrero dalla guida dell'azienda è avvenuta all'inizio del 2025, al termine di un periodo caratterizzato da risultati contrastanti. Da un lato, sotto la sua leadership AgriNova ha avviato un importante percorso di trasformazione, investendo in innovazione e posizionandosi su segmenti a maggiore valore aggiunto. Dall'altro, tali investimenti non hanno ancora prodotto risultati economici coerenti con le aspettative del Consiglio di Amministrazione, con un progressivo deterioramento della marginalità e una crescita dei ricavi inferiore rispetto agli obiettivi del piano industriale.

Nel corso del 2024 sono inoltre emerse crescenti difficoltà nell'esecuzione della strategia, legate in particolare a una scarsa integrazione tra le diverse funzioni aziendali e a un allineamento non sempre efficace del management team. Questo ha portato il CdA a ritenere necessario un cambio di leadership, con l'obiettivo di rafforzare la fase di implementazione e riportare maggiore equilibrio tra sviluppo dell'innovazione e sostenibilità economico-finanziaria nel breve periodo.

L'uscita di Ferrero è avvenuta formalmente in modo consensuale, ma riflette una divergenza di fondo tra la visione strategica perseguita negli ultimi anni e le esigenze di maggiore concretezza e risultati immediati richieste dal Consiglio

## DOCUMENTI

### DOCUMENTO 1 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025

**Ora:** 07:42

**Da:** Alessandro Conti

**A:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Incontro CdA

Giulia,

benvenuta ufficialmente a bordo.

Vado subito al punto: la situazione dell'azienda non è più sostenibile nei termini attuali. Negli ultimi 12 mesi abbiamo visto una crescita dei ricavi sostanzialmente piatta (+1%), ma con un deterioramento significativo della marginalità, passata dal 16-18% a circa un 12%. Questo non è un trend che il Consiglio è disposto ad accettare ancora.

All'incontro delle 16:00 ci aspettiamo da te non tanto un'analisi dettagliata, quanto una lettura chiara e sintetica della situazione. In particolare, vorremmo capire dove stai individuando le principali inefficienze e quali leve intendi attivare immediatamente.

Ti anticipo che ci sarà particolare attenzione su due temi: la sostenibilità degli investimenti sull'innovazione e l'efficacia dell'attuale struttura manageriale. Negli ultimi mesi sono emerse perplessità crescenti su entrambi i fronti, ragion per cui saranno presenti anche tutti i Dirigenti dell'Azienda per poterti fornire un quadro completo della situazione.

Apprezzeremo un approccio concreto, orientato alle decisioni più che alle opzioni.

A dopo,

**Conti Alessandro**

**Presidente CdA**



## DOCUMENTO 2 – EMAIL

**Data:** 02/06/2025



**Ora:** 21:18

**Da:** Luca Ferrero

**A:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Alcune info di contesto

Ciao Giulia,

ti scrivo prima di lasciarti completamente il timone, mi dispiace non averlo potuto fare di persona, ma ritengo necessario condividerti queste informazioni.

Troverai molti numeri e report, ma ti dico subito una cosa: il problema non è il mercato. Il mercato è più lento del previsto, sì, ma il vero nodo è interno.

Negli ultimi due anni l'azienda si è spaccata in modo abbastanza netto tra chi continua a spingere il business tradizionale e chi invece crede nell'innovazione. Il punto è che queste due anime non dialogano più. Non condividono clienti, non condividono informazioni e, in alcuni casi, si ostacolano apertamente.

Su questo tema abbiamo lavorato anche con Francesca Galli negli ultimi mesi, soprattutto per cercare di capire quanto fosse una questione di organizzazione e quanto invece di dinamiche tra le persone. Il punto è che la situazione è più complessa di quanto sembri: formalmente le strutture sono corrette, ma nei fatti si sono creati equilibri e relazioni che non sempre seguono le linee organizzative.

Ho cercato di accelerare sull'innovazione perché credo ancora che sia la direzione giusta, ma probabilmente ho sottovalutato quanto fosse necessario lavorare prima sull'allineamento culturale. Anche Francesca mi aveva segnalato alcuni segnali in questa direzione, ma non sono riuscito a intervenire in modo sufficientemente incisivo.

Se posso darti un consiglio, non partire dai prodotti o dai numeri. Parti dalle persone e dalle relazioni. Senza quello, qualsiasi strategia rischia di restare sulla carta.

In bocca al lupo davvero,

Luca

## DOCUMENTO 3 – PEC

**Data:** 03/06/2025



**Ora:** 07:56

**Da:** Consorzio Agricolo Emiliano

**A:** AgriNova Italia S.p.A.

**Cc:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Diffida formale per inadempienze contrattuali

Spett.le AgriNova Italia S.p.A.,

con la presente siamo a formalizzare una situazione che, negli ultimi mesi, è diventata per noi difficilmente sostenibile.

Nel periodo compreso tra febbraio e maggio 2025 abbiamo riscontrato ripetuti disservizi, tra cui ritardi nelle consegne mediamente compresi tra i 5 e i 10 giorni, forniture incomplete in circa il 18% degli ordini e un supporto tecnico non adeguato rispetto agli standard concordati.

Tali criticità stanno generando un impatto diretto sulle nostre attività operative e sulla nostra credibilità nei confronti dei clienti finali.

Alla luce di quanto sopra, richiediamo entro e non oltre 7 giorni dalla presente:

- un piano dettagliato di rientro delle criticità
- una revisione delle condizioni economiche attualmente in essere
- una garanzia sui livelli di servizio futuri

In assenza di un riscontro soddisfacente, ci riserviamo di valutare la cessazione del rapporto commerciale.

Distinti saluti,

Consorzio Agricolo Emiliano



**Consorzio Agricolo**  
**Emiliano**

## DOCUMENTO 4 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025  
**Ora:** 08:03  
**Da:** Paolo Ricci  
**A:** Giulia Franchi  
**Cc:** Marco Rinaldi  
**Oggetto:** Blocco linea SmartGrow

Giulia,

il dottor Esposito mi ha segnalato una criticità operativa rilevante emersa questa mattina alle 06:30.

La linea produttiva nazionale della gamma SmartGrow è attualmente ferma a causa di un guasto tecnico su un macchinario chiave. I tecnici stimano un tempo di ripristino di circa 7-10 giorni.

Questo significa che, allo stato attuale, non siamo in grado di evadere ordini già confermati per circa 4,5 milioni di euro, inclusi alcuni clienti strategici come AgroFuture.

Abbiamo due possibili alternative, entrambe con impatti significativi. La prima è importare il prodotto dal nostro stabilimento in Spagna, ho sentito il dottor Moya e mi ha confermato la loro disponibilità di materiali, ma questo comporterebbe un aumento dei costi di circa il 12% e una riduzione ulteriore dei margini. La seconda è proporre ai clienti una sostituzione con prodotti tradizionali, con il rischio però di compromettere relazioni commerciali già sotto pressione.

Serve una decisione rapida, idealmente entro la mattinata.

**Ricci Paolo**

**Direttore Produzione**



## DOCUMENTO 5 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025

**Ora:** 08:25

**Da:** Elena Marchetti

**A:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Andamento economico

Giulia,

ti allego una sintesi aggiornata dei principali indicatori economici.

Come avrai già visto, l'EBITDA è sceso al 11.9%, con una contrazione di circa 6 punti percentuali rispetto al 2021. Il dato più critico riguarda l'area innovazione, dove gli investimenti sono cresciuti del 18% nell'ultimo anno senza un corrispondente incremento dei ricavi, che anzi risultano in calo del 12% su quella linea.

Parallelamente, stiamo registrando un aumento dei costi operativi legati a inefficienze interne e a una gestione non ottimale degli sconti commerciali.

A mio avviso, è necessario intervenire su tre leve in tempi molto rapidi: revisione dei costi, riallineamento delle politiche di pricing e valutazione puntuale degli investimenti in corso.

Resto a disposizione per un confronto anche prima della call già fissata del 10/06 alle 12:30.

**Marchetti Elena**

**CFO**



## DOCUMENTO 6 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025

**Ora:** 08:47

**Da:** Marco Rinaldi

**A:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Situazione commerciale prodotti innovativi

Giulia,  
ti scrivo per darti una lettura diretta della situazione sul campo.

Leggendo i report del dottor Gradi emerge che i prodotti innovativi, in particolare la linea SmartGrow, stanno performando al di sotto delle aspettative. Non è solo un tema di numeri, è un problema di percezione da parte dei clienti. In molti casi non riescono a capire il valore aggiunto rispetto ai prodotti tradizionali, soprattutto considerando che il prezzo è mediamente superiore del 15–17%.

Il team commerciale sta facendo fatica a sostenere questa proposta, anche perché il supporto marketing non è sempre adeguato e spesso i materiali sono troppo tecnici e poco orientati al cliente.

Negli ultimi giorni mi sono confrontato anche con Elena Marchetti su questo punto, perché la pressione sulla marginalità sta diventando un tema sempre più rilevante. Il rischio è che, nel tentativo di sostenere i volumi, si finisca per intervenire sulle condizioni economiche senza però risolvere il problema di fondo legato al posizionamento del prodotto.

In questo contesto, continuare a spingere su questi prodotti senza una revisione dell'approccio rischia di creare ulteriore frustrazione nella rete vendita, ma anche di generare effetti non controllati sui risultati economici complessivi.

Resto a disposizione per ulteriori chiarimenti.

**Rinaldi Marco**

**Direttore Vendite**



## DOCUMENTO 7 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025  
**Ora:** 09:05  
**Da:** Francesca Galli  
**A:** Giulia Franchi  
**Oggetto:** Clima interno

Giulia,  
vorrei condividere con te alcuni dati aggiornati sul clima aziendale.

Negli ultimi sei mesi abbiamo registrato un aumento del turnover pari al 9,5%, con picchi particolarmente elevati nelle funzioni commerciali e nel reparto innovazione. Parallelamente, l'ultima survey di engagement evidenzia un calo significativo della motivazione, con un punteggio medio sceso dal 78% al 69%.

I feedback qualitativi raccolti indicano in modo abbastanza chiaro alcune criticità: mancanza di direzione, scarsa collaborazione tra il reparto produttivo e il reparto vendite. In particolare, in diverse aree emerge una difficoltà crescente nel coordinamento tra i team guidati dal Dott. Rinaldi e dall' Ing. Ricci, con situazioni in cui le priorità operative non risultano condivise e vengono gestite in modo autonomo dalle singole funzioni.

Questo si traduce non solo in inefficienze operative, ma anche in un impatto diretto sul clima interno: molti dipendenti segnalano una crescente difficoltà nel lavorare in modo coordinato e una sensazione diffusa di “ognuno per sé”. In alcuni casi, viene percepita anche una mancanza di allineamento tra i livelli manageriali, che rende poco chiaro quale direzione seguire.

Credo che sarà importante dare un segnale forte già nelle prossime settimane, anche per evitare che queste dinamiche si consolidino ulteriormente.

Ti ringrazio in anticipo.  
Cordiali saluti,

**Galli Francesca**

**HR Director**



## DOCUMENTO 8 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025  
**Ora:** 09:22  
**Da:** Davide Serra  
**A:** Giulia Franchi  
**Oggetto:** Stato CRM

Giulia,

ti aggiorno sul progetto CRM, su cui negli ultimi due anni abbiamo investito circa 3,5 milioni di euro.

Ad oggi, il livello di adozione è inferiore al 45% della forza vendita. Inoltre, circa il 30% dei dati inseriti risulta incompleto o non aggiornato, rendendo di fatto inutilizzabile il sistema per analisi affidabili.

Il problema non è tecnologico, ma organizzativo. La rete vendita continua a lavorare su strumenti propri, principalmente file Excel, e percepisce il CRM come un controllo piuttosto che come un supporto.

Ho cercato di esporre il problema al Dir. Vendite, ma non appena gliene parlo si mette subito sulla difensiva chiudendo il discorso.

Senza un intervento chiaro e deciso a livello di direzione, temo che il progetto sia destinato a fallire definitivamente.

In attesa di un tuo riscontro in merito.

Cordialmente,

**Serra Davide**

**Direttore per l'Innovazione Tecnologica e Digitale**



## DOCUMENTO 9 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025

**Ora:** 09:40

**Da:** Mauro Gradi

**A:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Ordine Beaulieu

Gentile Dott.ssa Franchi,

la informo che pur avendo più volte sollecitato il mio responsabile del problema “Beaulieu”, non ho ancora avuto un feedback in merito alla situazione.

La volevo, quindi, mettere al corrente che il nostro team non è stato coinvolto nella gestione dell’ordine. Non abbiamo, pertanto, ricevuto informazioni operative né sulle tempistiche né sulle specifiche del cliente. Ragion per cui quando siamo stati contattati, non eravamo nelle condizioni di fornire supporto, e come immaginerà questo ha portato ad un importante danno di immagine per l’Azienda.

Inoltre, il mio team è già sotto forte pressione, con carichi di lavoro aumentati del 15% negli ultimi mesi per far fronte alle scadenze previste dal piano industriale.

Sarebbe opportuno avere una maggiore chiarezza sui processi e sulle responsabilità.

Resto a disposizione per qualsiasi ulteriore informazione.

**Gradi Mauro**

**Responsabile Venditori**



## DOCUMENTO 10 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025

**Ora:** 10:05

**Da:** Chiara Ferri

**Cc:** Marco Rinaldi

**Ccn:** Francesca Galli

**A:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Collaborazione interna

Gentile Dott.ssa Franchi,

le segnalo una difficoltà crescente nel lavorare con il team vendite tradizionale.

Le richieste di supporto vengono spesso ignorate e non abbiamo accesso ai dati cliente necessari per sviluppare opportunità di cross-selling, spesso abbiamo come la percezione che il team vendite non ci consideri parte della stessa azienda, ma piuttosto come un “noi” e un “loro”, ed è molto frustrante perché disperdiamo un sacco di energie in questa “lotta interna” che potrebbero essere impiegate per fini più utili al nostro lavoro.

Questo limita fortemente il potenziale dei prodotti innovativi, che richiedono un approccio integrato.

Crediamo che senza un intervento gestionale ed organizzativo il problema sia destinato a peggiorare.

Certa di un suo gentile riscontro le auguro un buon lavoro.

**Ferri Chiara**

**Marketing Manager**



## DOCUMENTO 11 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025

**Ora:** 11:10

**Da:** Redazione “Agricoltura e Futuro”

**Inoltrata da:** Laura Bianchi

**A:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Invito trasmissione

Gentili,

stiamo preparando una puntata sul tema della sostenibilità nel settore agricolo.

La vostra azienda sarà citata anche in relazione ad alcune criticità emerse recentemente nel settore.

Vi invitiamo a partecipare per fornire il vostro punto di vista, sarebbe gradita una presenza di spicco.

Certi di un vostro riscontro vi auguriamo una buona giornata.

Lo Staff di “Agricoltura e Futuro”



## DOCUMENTO 12 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025

**Ora:** 12:05

**Da:** Elena Marchetti

**A:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Liquidità e capitale circolante

Buongiorno Giulia,

ti scrivo a valle delle ultime verifiche fatte questa mattina insieme al team finanza, perché emerge un tema che ritengo importante portare subito alla tua attenzione.

Negli ultimi tre mesi abbiamo registrato un peggioramento significativo del capitale circolante netto. In particolare, i giorni medi di incasso sono passati da 68 a 83 giorni, con alcuni clienti — tra cui proprio il Consorzio Agricolo Emiliano — che stanno ritardando sistematicamente i pagamenti, probabilmente anche in risposta ai nostri disservizi operativi che stanno subendo.

Parallelamente, il valore del magazzino è aumentato di circa il 12% rispetto a fine 2023, soprattutto per quanto riguarda i prodotti innovativi, che stanno ruotando più lentamente del previsto. Questo sta generando una pressione crescente sulla liquidità.

Ad oggi, la nostra posizione finanziaria rimane sotto controllo, ma se il trend dovesse continuare nei prossimi 2–3 mesi potremmo trovarci nella necessità di rivedere alcune linee di credito o posticipare investimenti già pianificati.

Ti segnalo inoltre che alcune banche con cui lavoriamo hanno già richiesto un aggiornamento sul piano industriale, segno che anche dall'esterno stanno iniziando a percepire un certo deterioramento.

Credo sia importante integrare questi elementi nella discussione con il CdA di oggi pomeriggio.

**Marchetti Elena**

**CFO**



## DOCUMENTO 13 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025  
**Ora:** 12:18  
**Da:** Federica Selvi  
**A:** Giulia Franchi  
**CC:** Laura Bianchi  
**Oggetto:** Promemoria evento istituzionale

Gentile Dott.ssa Franchi,

le scrivo per ricordarle un impegno già confermato prima del suo ingresso, relativo al prossimo fine settimana.

Sabato 7 giugno, alle ore 11:30, è prevista la sua partecipazione al Forum Nazionale sull'Agricoltura Sostenibile, che si terrà a Firenze presso il Palazzo dei Congressi. L'evento vedrà la presenza di rappresentanti istituzionali, associazioni di categoria e principali operatori del settore.

AgriNova è inserita nel panel principale delle ore 12:30, con un intervento inizialmente previsto da parte del precedente CEO. Gli organizzatori ci hanno già chiesto conferma della sua presenza come relatrice, sottolineando che l'azienda è attesa anche su alcuni temi sensibili, tra cui innovazione e impatto ambientale.

Se d'accordo, possiamo organizzare una call di allineamento nei prossimi giorni per preparare l'intervento e definire eventuali passaggi chiave.

Resto in attesa di alcune sue disponibilità.

Un cordiale saluto,

**Selvi Federica**

**Social Media Specialist**



## DOCUMENTO 14 – EMAIL



**Data:** 03/06/2025

**Ora:** 12:47

**Da:** Direzione - Corporate Banking Italia

**A:** Elena Marchetti

**Cc:** Giulia Franchi

**Oggetto:** Monitoraggio indicatori finanziari

Gentile Dott.ssa Marchetti,

a seguito delle ultime analisi sulla vostra posizione finanziaria sulla base dei dati di bilancio provvisori, aggiornati al primo trimestre del 2025, rileviamo alcuni segnali che riteniamo opportuno monitorare con attenzione, in particolare la riduzione della marginalità operativa e l'incremento del capitale circolante.

Pur trattandosi di una situazione attualmente sotto controllo, tali dinamiche stanno avvicinando alcuni indicatori ai limiti previsti dagli accordi contrattuali.

Riteniamo quindi utile un confronto nelle prossime settimane per comprendere le azioni previste sul fronte della redditività e della gestione della liquidità.

Restiamo a disposizione per concordare un incontro.

Cordiali saluti,

Direzione - Corporate Banking Italia



## DOCUMENTO 15 – WHATSAPP (Mittente: Laura Bianchi)



**Data:** 03/06/2025

**Ora:** 12:53

“Dottoressa, mi scuso per il disturbo ma le volevo segnalare al volo una cosa che potrebbe esserle utile.

Ho visto che nelle ultime settimane Rinaldi e Ferri si sono scritti pochissimo, mentre prima si confrontavano molto più spesso.

Anche oggi, nella preparazione dei materiali per il CdA, hanno lavorato individualmente e non si sono praticamente parlati.

Non so quanto sia rilevante, ma considerando quello che sta emergendo dalle e-mail, forse è un segnale da tenere presente.”

---

**1 - In base al principio della separazione tra funzioni di indirizzo politico-amministrativo e funzioni gestionali operata dal decreto legislativo n. 165/2001, recante "Norme generali sull'ordinamento del Lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", rientra tra le competenze degli organi di governo previste dall'art. 4 del predetto decreto:**

L'assunzione della responsabilità in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

**Le nomine, designazioni ed atti analoghi ad essi attribuiti da specifiche disposizioni.**

L'adozione di atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno.

---

**2 - Secondo la disciplina dell'art. 21 del CCNL Comparto Funzioni Locali 2022-2024, sottoscritto il 23 febbraio 2026, in merito alla costituzione del rapporto di lavoro, un dipendente neoassunto può essere esonerato dal periodo di prova?**

No, in nessun caso, essendo il periodo di prova un adempimento di natura cogente e inderogabile per chiunque acceda al pubblico impiego.

Sì, su decisione motivata del dirigente competente, qualora quest'ultimo valuti positivamente il curriculum e le precedenti esperienze lavorative del dipendente.

**Sì, con il consenso dell'interessato, se lo ha già superato nella medesima Area e profilo professionale oppure in corrispondente profilo di altra amministrazione pubblica.**

---

**3 - In base all'art. 174, comma 4, del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici), quale tra le seguenti rappresenta una forma di partenariato pubblico-privato di tipo istituzionale?**

Il contratto di rete di cui all'art. 3, comma 4-ter, del D.L. 5/2009 (convertito dalla L. 33/2009).

Il consorzio di cui all'art. 31 del D.Lgs. 267/2000.

**La società mista di cui all'art. 17 del D.Lgs. 175/2016.**

---

**4 - Secondo le regole per l'assunzione di impegni e per l'effettuazione di spese stabilite dall'art. 191, comma 1, del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), l'effettuazione di spese da parte dell'ente locale è subordinata:**

Alla preventiva deliberazione della Giunta di approvazione del piano esecutivo di gestione (PEG) e del piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Alla preventiva adozione della determina di liquidazione da parte del competente responsabile del servizio.

**Alla previa assunzione dell'impegno contabile registrato sul competente programma del bilancio di previsione e alla relativa attestazione della copertura finanziaria.**

---

**5 - Individuare tra i seguenti il sillogismo che conduce ad una falsa conclusione.**

Tutti gli americani amano gli hamburger. Desirè è americana quindi ama gli hamburger.

Tutti i maglioni di lana sono caldi. Il maglione di Alberto è di lana quindi è caldo.

**Tutti i bambini sono sinceri. Guia è sincera quindi è una bambina.**

---

**6 - Ai sensi dell'art. 34 del D.Lgs. 267/2000, a chi è attribuita la competenza all'approvazione formale dell'accordo di programma relativo alla definizione e attuazione di opere la cui competenza primaria o prevalente è in capo al Comune?**

Al Prefetto.

Al Consiglio.

**Al Sindaco.**

---

**7 - Se "Mare" sta a "\_\_\_\_\_" allora è logico che "\_\_\_\_\_" stia a "Aliante".**

**Vaporetto - Cielo.**

Motoscafo - Biplano.

Arsenale - Cielo.

---

**8 - In base ai principi di organizzazione delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 2 del D.Lgs. 165/2001, quale tra i seguenti criteri deve orientare l'assetto degli uffici e dei servizi?**

**La funzionalità rispetto ai compiti e ai programmi di attività, nel perseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità.**

Il collegamento delle attività degli uffici, circoscrivendo il dovere di comunicazione al solo ambito interno all'ente ed escludendo l'interconnessione informatica verso l'esterno per ragioni di riservatezza.

L'ampia flessibilità, garantendo adeguati margini alle determinazioni operative e gestionali che devono essere assunte in via esclusiva dagli organi di governo.

---

**9 - Dispone l'art. 242 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL) che sono da considerarsi in condizioni strutturalmente deficitarie gli enti locali che:**

**Presentino gravi ed incontrovertibili condizioni di squilibrio, rilevabili da un'apposita tabella, da allegare al rendiconto della gestione, contenente parametri obiettivi dei quali almeno la metà presentino valori deficitari.**

Abbiamo squilibri strutturali del bilancio in grado di provocare il dissesto finanziario e le misure ordinarie di salvaguardia e di riconoscimento dei debiti fuori bilancio non siano sufficienti a superarli.

Non possano garantire l'assolvimento delle funzioni e dei servizi indispensabili ovvero nei confronti dei quali esistano crediti liquidi ed esigibili di terzi cui non si possa fare validamente fronte.

---

**10 - Quale termine non fa parte del gruppo? volante - berlina - auto.**

Auto.

**Volante.**

Berlina.

---

**11 - Conformemente alla definizione data dall'art. 816 del Codice civile, è considerata "universalità di mobili":**

L'insieme delle cose destinate in modo durevole a servizio o ad ornamento di un'altra cosa principale, per volontà del proprietario o di chi ha un diritto reale sulla medesima.

Una pluralità di cose che, pur appartenendo a persone diverse, hanno una destinazione unitaria.

**La pluralità di cose che appartengono alla stessa persona e hanno una destinazione unitaria.**

---

**12 - Indicare quali delle seguenti modalità possono essere utilizzate dalle amministrazioni pubbliche per organizzare autonomamente l'esecuzione di lavori o la prestazione di beni e servizi, secondo quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici): 1) L'autoproduzione; 2) L'esternalizzazione; 3) La cooperazione.**

**Tutte le tre modalità.**

Solo quelle di cui al n. 2) e al n. 3).

Solo quelle di cui al n. 1) e al n. 2).

---

**13 - Nell'ambito della disciplina della L. 241/1990, quale tra i seguenti istituti è espressamente previsto dall'art. 21-nonies della stessa Legge?**

**La convalida del provvedimento annullabile.**

La comunicazione di avvio del procedimento.

Le funzioni del responsabile del procedimento.

---

**14 - Dispone l'art. 24, comma 1, della L. 241/1990 che il diritto di accesso ai documenti amministrativi è espressamente escluso:**

**Nei procedimenti tributari, per i quali restano ferme le particolari norme che li regolano.**

Solo quando i documenti riguardino la vita privata o la riservatezza di persone fisiche, persone giuridiche, gruppi, imprese e associazioni, con particolare riferimento agli interessi epistolare, sanitario, professionale, finanziario, industriale e commerciale di cui siano in concreto titolari, ancorché i relativi dati siano forniti all'amministrazione dagli stessi soggetti cui si riferiscono.

Solo quando l'accesso possa arrecare pregiudizio ai processi di formazione, di determinazione e di attuazione della politica monetaria e valutaria.

---

**15 - Ai sensi dell'art. 42 D.Lgs. 267/2000 (TUEL), rientra tra le competenze esclusive del consiglio comunale:**

**L'approvazione dei bilanci annuali e pluriennali e delle relative variazioni, del rendiconto della gestione, dei piani territoriali ed urbanistici e dei programmi per la loro attuazione.**

La nomina dei responsabili degli uffici e dei servizi, nonché l'attribuzione e la definizione degli incarichi dirigenziali e di quelli di collaborazione esterna.

L'adozione dei regolamenti sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

---

**16 - In un procedimento ad istanza di parte soggetto a termine di 60 giorni, la Pubblica Amministrazione resta inattiva oltre detto termine. L'interessato attiva il potere sostitutivo previsto dall'art. 2, comma 9-ter, L. 241/1990. Qual è in tal caso l'iter previsto dalla stessa disposizione normativa?**

Il titolare del potere sostitutivo deve concludere il procedimento entro il termine perentorio di 5 giorni, adottando direttamente l'atto finale o nominando un commissario.

**Il titolare del potere sostitutivo deve concludere il procedimento entro un termine pari alla metà di quello originariamente previsto, adottando l'atto finale attraverso le strutture competenti o nominando un commissario.**

Il titolare del potere sostitutivo deve nominare un commissario per concludere il procedimento, mediante l'adozione dell'atto finale entro il termine di 45 giorni decorrente dalla predetta nomina.

---

**17 - L'azienda speciale prevista dall'art. 114 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL) è:**

Un organismo strumentale dell'ente locale per l'esercizio di servizi sociali, dotato di autonomia gestionale, che conforma la propria gestione ai principi contabili e adotta il medesimo sistema dell'ente che lo ha istituito.

**Un ente strumentale dell'ente locale dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio statuto, approvato dal consiglio comunale.**

Una società a capitale interamente pubblico nella quale l'ente locale esercita un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi.

---

**18 - A mente dell'art. 55, comma 2, del D.P.R. 445/2000, in quale momento deve essere effettuata l'operazione di segnatura di protocollo?**

Entro 24 ore dalla registrazione di protocollo.

**Contemporaneamente all'operazione di registrazione di protocollo.**

Dopo la classificazione e fascicolazione del documento.

---

**19 - Il decreto legge n. 71/2024, convertito dalla Legge n. 106/2024, ha introdotto all'art. 53, comma 6, del D.Lgs. 165/2001 un'ulteriore eccezione al regime delle incompatibilità per i dipendenti pubblici. In particolare, i compensi derivanti dalle prestazioni di lavoro sportivo sono esclusi dall'obbligo di preventiva autorizzazione dell'amministrazione di appartenenza, a condizione che:**

L'attività sia svolta fuori dall'orario di servizio e il relativo compenso, limitato alla soglia di 15.000 euro annui, venga versato nel conto dell'entrata del bilancio dell'amministrazione per essere destinato ad incremento del fondo di produttività.

Il compenso non ecceda l'importo complessivo di 10.000 euro annui e l'amministrazione abbia preventivamente verificato l'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi con l'esercizio imparziale delle funzioni.

**Il compenso non superi l'importo complessivo di 5.000 euro annui, essendo in tal caso sufficiente la sola comunicazione preventiva all'amministrazione di appartenenza.**

---

**20 - Dispone l'art. 107 D.Lgs. 267/2000 (TUEL) che, nei Comuni, l'adozione degli atti di gestione finanziaria, ivi compresa l'assunzione di impegni di spesa, spetta:**

**Ai dirigenti.**

Al sindaco.

Alla Giunta.

---

**21 - Conformemente a quanto prescritto dall'art. 14, comma 1, della L. 241/1990, in quale circostanza l'amministrazione procedente può indire la conferenza di servizi istruttoria?**

**Quando lo ritenga opportuno, anche su richiesta di altra amministrazione coinvolta nel procedimento o del privato interessato, per effettuare un esame contestuale degli interessi pubblici coinvolti in un procedimento amministrativo, ovvero in più procedimenti amministrativi connessi, riguardanti medesime attività o risultati.**

Quando sia necessario valutare progetti di particolare complessità e di insediamenti produttivi di beni e servizi, su motivata richiesta dell'interessato, corredata da uno studio di fattibilità, al fine di indicare al richiedente, prima della presentazione dell'istanza o del progetto definitivo, le condizioni per ottenere, alla loro presentazione, i necessari pareri, intese, concerti, nulla osta, autorizzazioni, concessioni o altri atti di assenso, comunque denominati.

Quando la conclusione positiva del procedimento è subordinata all'acquisizione di più pareri, intese, concerti, nulla osta o altri atti di assenso, comunque denominati, resi da diverse amministrazioni, inclusi i gestori di beni o servizi pubblici.

---

**22 - Secondo la previsione dell'art. 46 del D.P.R. 445/2000, tra i fatti, gli stati e le qualità personali, quali dei seguenti sono comprovabili con dichiarazione sostitutiva di certificazione?**

Lo stato di salute, l'idoneità fisica al servizio e le valutazioni cliniche contenute in certificati medici, sanitari o veterinari.

**La data e il luogo di nascita, la residenza, la cittadinanza e il godimento dei diritti civili e politici.**

La titolarità di marchi o brevetti industriali, le certificazioni di origine delle merci e i certificati di conformità CE.

---

**23 - In base all'art. 239, comma 1-bis, del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), come è tenuto a procedere l'organo consiliare qualora non intenda conformarsi alle misure suggerite dall'organo di revisione nei pareri obbligatori resi sugli strumenti di programmazione economico-finanziaria?**

È tenuto ad adottare i provvedimenti idonei a rimuovere le irregolarità entro sessanta giorni, trasmettendo i relativi atti alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti per la successiva verifica.

**È tenuto a motivare adeguatamente la mancata adozione delle misure proposte dall'organo di revisione.**

È tenuto a trasmettere la deliberazione all'organo regionale di controllo, attendendo l'assegnazione di un termine non superiore a venti giorni per provvedere all'approvazione in via definitiva o sostitutiva.

---

**24 - A norma dell'art. 20, comma 1-bis, del D.Lgs. 82/2005 (CAD), l'apposizione di una firma digitale, di altra firma elettronica qualificata o di una firma elettronica avanzata su un documento informatico:**

Assicura le caratteristiche di autenticità, affidabilità, leggibilità e reperibilità permanente del documento, a condizione che lo stesso sia generato in un formato aperto, documentato esaustivamente e neutro rispetto agli strumenti tecnologici.

Attesta in maniera inequivoca l'invio e l'avvenuta consegna del messaggio contenente il documento, fornendo ricevute opponibili ai terzi ai fini della validità e della decorrenza dei termini del procedimento amministrativo.

**Soddisfa il requisito della forma scritta e ha l'efficacia prevista dall'articolo 2702 del Codice civile, garantendo la sicurezza, l'integrità e l'immodificabilità del documento e, in maniera manifesta e inequivoca, la sua riconducibilità all'autore.**

---

**25 - In virtù del disposto dell'art. 21-quinquies della L. 241/1990, in presenza di quali presupposti il provvedimento ad efficacia durevole può essere revocato?**

**Per sopravvenuti motivi di pubblico interesse ovvero nel caso di mutamento della situazione di fatto non prevedibile al momento dell'adozione del provvedimento o, salvo che per i provvedimenti di autorizzazione o di attribuzione di vantaggi economici, di nuova valutazione dell'interesse pubblico originario.**

Anche a seguito della presentazione di un'istanza in autotutela o di un ricorso in sede giurisdizionale del destinatario dell'atto, in cui motivi e dimostri la sussistenza di omessa o insufficienza nella motivazione dell'atto.

Qualora l'amministrazione accerti che l'atto originario risulta viziato da incompetenza, eccesso di potere o violazione di legge.

---

**26 - Quale delle seguenti competenze spetta al Sindaco in base all'art. 50 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL)?**

- Esercitare i poteri di vigilanza edilizia e di irrogazione delle sanzioni amministrative previsti dalla vigente legislazione statale e regionale in materia di prevenzione e repressione dell'abusivismo edilizio e paesaggistico-ambientale.
- Adottare ordinanze contingibili e urgenti in caso di emergenze sanitarie o di igiene pubblica a carattere esclusivamente locale.**
- Adottare tutti i provvedimenti di sospensione dei lavori, abbattimento e riduzione in pristino di competenza comunale.

---

**27 - Secondo quanto stabilito dall'art. 183 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), l'impegno di spesa:**

- Costituisce la fase del procedimento di spesa attraverso la quale, in base ai documenti ed ai titoli atti a comprovare il diritto acquisito del creditore, si determina la somma certa e liquida da pagare nei limiti dell'ammontare definitivo assunto.
- Consiste nella disposizione impartita al tesoriere di provvedere al pagamento a favore del creditore, nei limiti dei rispettivi stanziamenti di cassa, mediante l'emissione di un apposito mandato sottoscritto dal dipendente individuato dal regolamento.
- Costituisce la prima fase del procedimento di spesa, con la quale, a seguito di obbligazione giuridicamente perfezionata, è determinata la somma da pagare, determinato il soggetto creditore, indicata la ragione e la relativa scadenza e viene costituito il vincolo sulle previsioni di bilancio.**

---

**28 - Quale tra i seguenti principi, pur essendo fondamentali nell'azione amministrativa, non rientra tra quelli che l'art. 1 della Legge 241/1990 esplicitamente indica come i criteri che reggono l'attività amministrativa?**

- Efficacia.
- Buona fede.**
- Pubblicità.

---

**29 - In base al disposto dell'art. 1366 del Codice civile, quale criterio generale ed essenziale deve guidare l'interpretazione del contratto?**

- Il contratto deve essere interpretato secondo buona fede.**
- Il contratto deve essere inteso nel senso meno gravoso per l'obbligato, se è a titolo gratuito, o nel senso che realizzi l'equo contemperamento degli interessi, se è a titolo oneroso.
- Nel dubbio, il contratto deve essere interpretato nel senso in cui le singole clausole possano avere qualche effetto, anziché in quello secondo cui non ne avrebbero alcuno.

---

**30 - Quale dei termini indicati completa in modo logico la seguente proporzione verbale? "DICE" sta a "CEDI" come "MARE" sta a "?".**

- REMA.**
- ARME.
- ERMA.

---

**31 - A norma dell'art. 162 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), il bilancio di previsione finanziario degli enti locali:**

- Costituisce lo strumento di programmazione strategica ed operativa dell'ente, articolato in una Sezione strategica e in una Sezione operativa.
- Dimostra i risultati finali della gestione finanziaria, economica e patrimoniale mediante il conto del bilancio, il conto economico e lo stato patrimoniale.
- È riferito ad almeno un triennio, comprende le previsioni di competenza e di cassa del primo esercizio e le previsioni di competenza degli esercizi successivi, nel rispetto dei principi contabili generali e applicati.**

---

**32 - In base all'art. 37 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici), quale arco temporale copre il programma degli acquisti di beni e servizi delle stazioni appaltanti e quali importi indica?**

- Il programma è quinquennale e riguarda esclusivamente gli appalti di valore superiore a 10 milioni di euro.
- Il programma è biennale e deve indicare tutti gli acquisti d'importo superiore a 40.000 euro.
- Il programma è triennale e indica gli acquisti di importo stimato pari o superiore a 140.000 euro.**

---

**33 - Sulla base dell'art. 50 del D.Lgs. 36/2023, in che modo le stazioni appaltanti procedono all'affidamento di lavori di importo inferiore a 150.000 euro?**

Tramite procedura negoziata senza bando, previa consultazione di almeno dieci operatori economici, ove esistenti, individuati in base a indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici.

**Mediante affidamento diretto, anche senza consultazione di più operatori economici, assicurando che siano scelti soggetti in possesso di documentate esperienze pregresse idonee all'esecuzione delle prestazioni contrattuali, anche individuati tra gli iscritti in elenchi o albi istituiti dalla stazione appaltante.**

Tramite procedura negoziata senza bando, previa consultazione di almeno cinque operatori economici, ove esistenti, individuati in base a indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici.

---

**34 - In applicazione dell'art. 55-bis del D.Lgs. 165/2001, a chi è attribuita la titolarità per i procedimenti disciplinari relativi a infrazioni punibili con sanzione superiore al rimprovero verbale?**

**All'Ufficio per i procedimenti disciplinari individuato secondo l'ordinamento della singola amministrazione e nell'ambito della propria organizzazione.**

All'Organismo indipendente di valutazione, al quale l'amministrazione è tenuta a trasmettere tempestivamente la segnalazione dei fatti per l'avvio della fase istruttoria e la decisione in merito all'irrogazione della sanzione.

Al dirigente responsabile della struttura amministrativa o del singolo servizio presso cui risulta formalmente incardinato il dipendente a cui è contestata l'infrazione, il quale provvede d'ufficio alla contestazione scritta dell'addebito e alla successiva convocazione per l'audizione in contraddittorio.

---

**35 - Ai sensi dell'art. 824 Codice civile, i cimiteri e i mercati comunali sono soggetti al regime del:**

Patrimonio indisponibile del Comune.

Patrimonio disponibile del Comune.

**Demanio pubblico.**

---

**36 - Secondo la disciplina dell'art. 28 del D.Lgs. 81/2008, cosa deve ricomprendere la valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori operata dal datore di lavoro?**

**Tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui quelli collegati allo stress lavoro-correlato, le lavoratrici in stato di gravidanza, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e alla specifica tipologia contrattuale.**

Esclusivamente le misure adottate per eliminare o, ove ciò non sia possibile, ridurre al minimo i rischi da interferenze connesse all'affidamento di lavori, servizi e forniture all'interno dell'azienda o dell'unità produttiva.

Solo una relazione tecnica e prescrizioni correlate alla complessità dell'opera da realizzare ed alle eventuali fasi critiche del processo di costruzione, atte a prevenire i rischi, ivi compresi quelli derivanti dal possibile rinvenimento di ordigni bellici inesplosi.

---

**37 - Alla luce delle previsioni contenute nell'art. 3 del D.Lgs. 33/2013, i documenti, le informazioni e i dati oggetto di accesso civico, ivi compresi quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria, quale natura presentano?**

Sono visionabili da chiunque, ma la loro estrazione e il relativo rilascio in formato elettronico restano subordinati al preventivo versamento dei diritti di ricerca e di visura stabiliti dall'amministrazione.

**Sono pubblici e chiunque ha diritto di conoscerli, di fruirne gratuitamente, e di utilizzarli e riutilizzarli ai sensi della normativa in materia di dati aperti.**

Sono accessibili a tutti i soggetti privati, compresi i portatori di interessi pubblici o diffusi, previa dimostrazione di un interesse diretto, concreto e attuale corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata.

---

**38 - Quale dei seguenti termini può sostituire la parola "tracotante" senza modificare il significato della frase ove essa è inserita?**

**Presuntuoso.**

Aggressivo.

Subdolo.

**39 - Prendendo a riferimento le disposizioni dell'art. 108 del D.Lgs. 36/2023, indicare quali tra i seguenti contratti sono aggiudicati esclusivamente sulla base del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa individuata sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo: 1) Contratti per servizi e forniture con caratteristiche standardizzate. 2) Contratti relativi ai lavori caratterizzati da notevole contenuto tecnologico o con carattere innovativo.**

Entrambi i contratti.

I contratti di cui al punto 1).

I contratti di cui al punto 2).

---

**40 - In base all'art. 1, comma 10, della L. 190/2012, quale compito di verifica spetta al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza?**

La verifica, d'intesa con il dirigente competente, dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione.

Nessuno dei compiti indicati nelle altre alternative di risposta.

La definizione dei criteri per assicurare la rotazione dei dirigenti nei settori particolarmente esposti alla corruzione e delle misure per evitare sovrapposizioni di funzioni e cumuli di incarichi nominativi.

---