



QUESTIONARIO 2



AGRINOVA ITALIA S.P.A.®

Questionario In Basket
Versione B

Materiale di proprietà del gruppo

SI PREGA DI NON SCRIVERE SU QUESTO FASCICOLO,
GRAZIE

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.

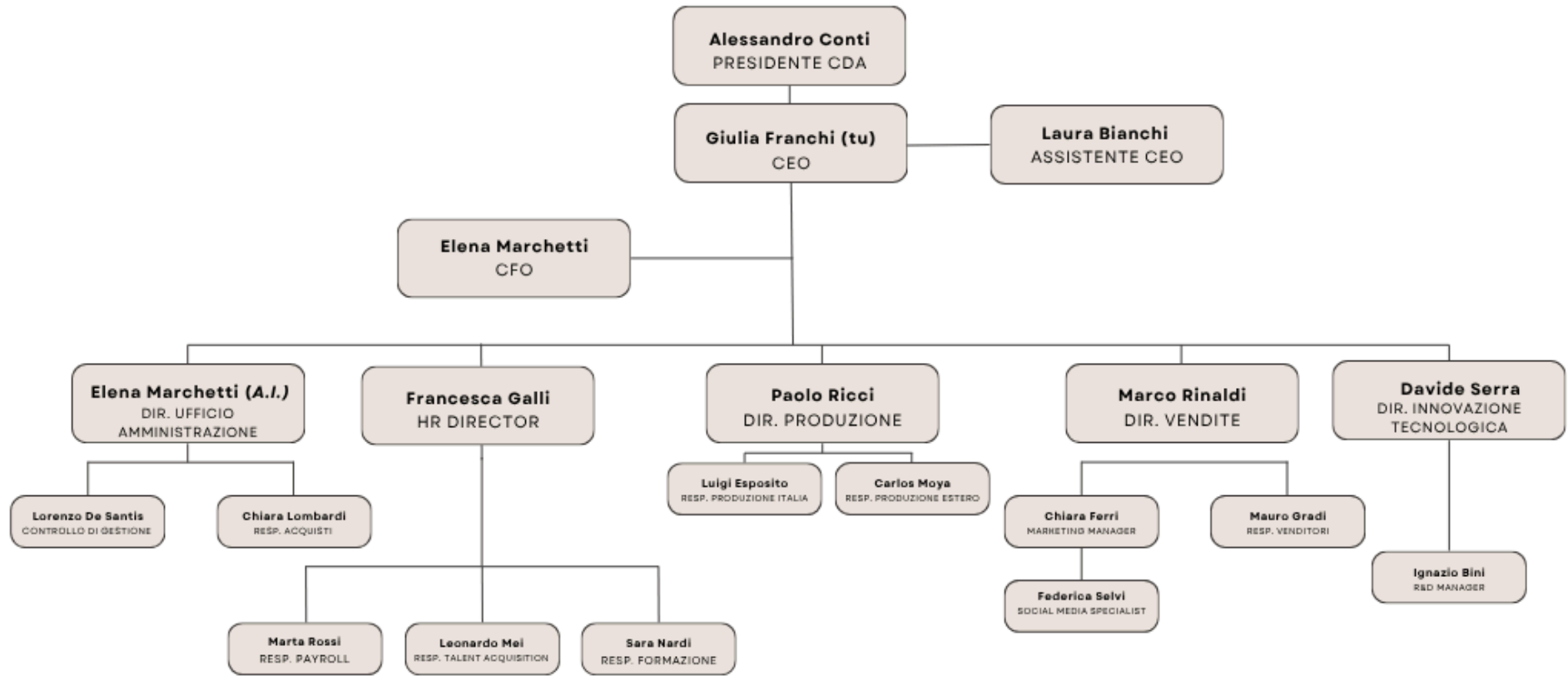
Parallelamente, il piano prevede investimenti selettivi nella digitalizzazione, con particolare attenzione ai sistemi di gestione dei dati commerciali e produttivi, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa e la qualità delle decisioni. A ciò si affianca la necessità di intervenire sul modello 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: 07:53

Da: Beaulieu Agro Group

A: AgriNova Italia S.p.A.

Cc: Giulia Franchi

Oggetto: Richiesta confronto su andamento collaborazione

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

con la presente desideriamo segnalarVi alcune criticità emerse nelle ultime settimane nell'ambito della collaborazione commerciale tra le nostre aziende.

In particolare, stiamo riscontrando difficoltà nel collocamento di alcune linee di prodotto, soprattutto quelle più innovative, che risultano meno richieste rispetto alle aspettative iniziali. Questo sta generando un rallentamento nei volumi di vendita e una maggiore complessità nella gestione della nostra rete distributiva.

Parallelamente, abbiamo rilevato alcune variazioni nelle tempistiche di consegna che rendono più difficile la pianificazione delle attività commerciali.

Alla luce di quanto sopra, riteniamo opportuno confrontarci a breve per valutare possibili azioni correttive, sia sul piano commerciale sia su quello operativo.

Rimaniamo in attesa di un Vostro riscontro per concordare un incontro nei prossimi giorni.

Cordiali saluti,
Beaulieu Agro Group



DOCUMENTO 4 – EMAIL



Data: 03/06/2025
Ora: 08:06
Da: Paolo Ricci
A: Giulia Franchi
Cc: Marco Rinaldi
Oggetto: Allocazione priorità ordini

Giulia,

ti segnalo una situazione che richiede un indirizzo immediato.

Nelle ultime 24 ore abbiamo ricevuto richieste urgenti da AgroFuture e GreenFields Iberia, entrambe su volumi rilevanti e con tempistiche di consegna molto ravvicinate.

Il problema è che, con la capacità produttiva attuale, non siamo in grado di soddisfare entrambe le richieste nei tempi, promessi dai commerciali, senza generare ritardi significativi su una delle due forniture.

AgroFuture ha già pianificato attività sul territorio basandosi sulle nostre consegne, mentre GreenFields ha anticipato un incremento dei volumi rispetto agli accordi iniziali e sta spingendo per una conferma immediata.

A mio parere abbiamo due alternative, o garantiamo la priorità ad AgroFuture, rispettando gli impegni già presi con loro ma rischiando di compromettere lo sviluppo del mercato estero, oppure diamo la priorità a GreenFields, cogliendo un'opportunità di crescita ma esponendoci a tensioni con AgroFuture.

Servirebbe una presa di decisione in tempi molto rapidi, 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 aggioro 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: 09:47

Da: Mauro Gradi

A: Giulia Franchi

Oggetto: Allineamento gestione clienti Spagna

Gentile Dott.ssa Franchi,

le segnalo alcune difficoltà emerse nelle ultime settimane nella gestione dei clienti dell'area Spagna. In particolare, stiamo riscontrando una mancanza di coordinamento tra i diversi referenti commerciali, con situazioni in cui lo stesso cliente viene contattato da più persone senza un allineamento preventivo.

Questo sta generando confusione sia internamente sia verso i clienti, che in alcuni casi ricevono informazioni non completamente coerenti.

Al momento la situazione è gestibile, ma credo sia opportuno definire modalità operative più chiare per evitare che queste dinamiche si consolidino.

Resto a disposizione per eventuali approfondimenti.

Cordiali saluti,

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: 11:04

Da: Associazione Agricoltori Emilia-Romagna

Inoltrata da: Laura Bianchi

A: Giulia Franchi

Oggetto: Invito evento territoriale

Gentili,

siamo lieti di invitarvi all'incontro annuale dell'Associazione Agricoltori Emilia-Romagna, che si terrà il prossimo 18 giugno a Bologna.

L'evento rappresenta un momento di confronto tra operatori del settore e aziende attive sul territorio, con particolare attenzione ai temi dell'innovazione e della sostenibilità.

Saremmo lieti di avere un vostro rappresentante tra i partecipanti, anche per condividere il punto di vista di AgriNova sulle evoluzioni del settore.

Restiamo a disposizione per eventuali dettagli organizzativi.

Cordiali saluti,

Segreteria Organizzativa

Associazione Agricoltori Emilia-Romagna



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: 14:45

“Dottoressa, mi permetto di segnalarle una cosa che ho notato negli ultimi giorni. Durante alcune riunioni interne, mi è sembrato che tra Rinaldi e Ricci ci fosse poca interazione diretta, con momenti in cui evitavano di confrontarsi apertamente sui temi operativi. Non ci sono stati episodi particolari, ma il clima è risultato un po’ teso e poco collaborativo. Non so se sia una mia impressione, ma visto il momento forse vale la pena tenerlo monitorato.”

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

- Indiviso.
- Opprimente.
- Puro.

2 - Quale dei termini indicati completa in modo logico la seguente proporzione verbale? "NERA" sta a "RENA" come "RIMA" sta a "?".

- MIRA.
- RAMI.
- MARI.

3 - Secondo quanto stabilito dall'art. 64 D.Lgs. 82/2005, a cura di chi è istituito il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID), finalizzato a favorire la diffusione dei servizi in rete e ad agevolarne l'accesso da parte di cittadini e imprese, anche in mobilità?

- Della Agenzia per l'Italia Digitale.
- Dell'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente.
- Dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

4 - Secondo la disciplina dell'art. 108 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), nei comuni con popolazione superiore a 15.000 abitanti, chi può essere nominato, al di fuori della dotazione organica e con contratto a tempo determinato, per svolgere la funzione di provvedere all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi degli organi di governo, secondo le direttive impartite dal sindaco?

- Il Direttore generale.
- Il Segretario generale.
- Un dirigente preposto all'Ufficio di gabinetto del Sindaco.

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

- Se sei di Carrù ti piace il bollito. Paolo è di Carrù, dunque gli piace il bollito.
- Se ti piace il caffè, allora ti piace anche il tiramisù. A me piace il caffè, dunque mi piace anche il tiramisù.
- Se adori il pesto, adori il pecorino. Rachele adora il pecorino, quindi adora il pesto.**

6 - Conformemente all'art. 7 della L. 241/1990, ove non sussistano ragioni di impedimento derivanti da particolari esigenze di celerità, a quali soggetti deve essere obbligatoriamente comunicato l'avvio del procedimento?

- Ai cittadini, singoli e associati, mediante pubblicazione all'albo pretorio nella sede dell'ente per quindici giorni consecutivi, al fine di assicurare l'informazione sullo stato degli atti e delle procedure.
- Ai soggetti nei confronti dei quali il provvedimento finale è destinato a produrre effetti diretti, a quelli che per legge debbono intervenire, nonché ai soggetti, individuati o facilmente individuabili, cui possa derivare un pregiudizio dal provvedimento.**
- A qualunque soggetto, portatore di interessi pubblici o privati, nonché ai portatori di interessi diffusi anche se non costituiti in associazioni o comitati.

7 - In base all'art. 823 del Codice civile, a quale regime giuridico sono soggetti i beni facenti parte del demanio pubblico?

- Sono inalienabili ma possono formare oggetto di usucapione.
- Possono essere alienati attraverso procedura aperta se non più utilizzati per finalità strategiche da un triennio.
- Sono inalienabili e non possono formare oggetto di diritti a favore di terzi, se non nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi che li riguardano.**

8 - Con specifico riferimento agli obblighi del datore di lavoro e del dirigente in materia di protezione dei lavoratori, secondo il disposto dell'art. 18 del D.Lgs. 81/2008, essi sono tenuti a:

- Predisporre esclusivamente misure di protezione collettiva, escludendo il ricorso a dispositivi individuali salvo casi eccezionali espressamente autorizzati dall'organo di vigilanza.
 - Fornire ai lavoratori i necessari e idonei dispositivi di protezione individuale (DPI).**
 - Organizzare visite ispettive presso i domicili dei dipendenti in smart-working per certificare l'idoneità delle postazioni private.
-

9 - Secondo quanto stabilito dall'art. 10-bis della L. 241/1990, prima della formale adozione di un provvedimento negativo ad istanza di parte, cosa sospende i termini di conclusione del procedimento?

- La comunicazione tempestiva agli istanti dei motivi che ostano all'accoglimento della domanda.**
- La richiesta del dirigente di acquisire un parere tecnico al Ministero competente.
- L'acquisizione di informazioni o di certificazioni relative a fatti, stati o qualità non attestati in documenti già in possesso dell'amministrazione stessa o non direttamente acquisibili presso altre pubbliche amministrazioni.

10 - Quale è il soggetto istituzionale che in atto opera quale Autorità nazionale anticorruzione, ai sensi dell'art. 1, comma 1, della L. 190/2012?

- La CIVIT.
- L'ANAC.**
- L'OIV.

11 - Ai sensi dell'art. 21-nonies, comma 1, della L. 241/1990, un provvedimento amministrativo illegittimo di autorizzazione o di attribuzione di vantaggi economici può essere annullato d'ufficio, sussistendone le ragioni di interesse pubblico:

- In ogni tempo, ferma restando la liquidazione di un indennizzo agli interessati parametrato al solo danno emergente.
- Entro un termine ragionevole, comunque non superiore a sei mesi dal momento dell'adozione del provvedimento, tenendo conto degli interessi dei destinatari e dei controinteressati.**
- Entro ventiquattro mesi dal momento dell'adozione del provvedimento.

12 - Secondo quanto previsto dall'art. 1150 del Codice civile, il possessore in mala fede:

- Ha diritto al rimborso delle spese sostenute per le riparazioni straordinarie.**
- Beneficia di un'esenzione dagli oneri fiscali maturati durante il periodo di possesso.
- Ha diritto a trattenere integralmente i frutti prodotti dal bene senza obblighi verso il proprietario.

13 - Dispone l'art. 193 D.Lgs. 267/2000 (TUEL) che l'organo consiliare provvede alla deliberazione di salvaguardia degli equilibri di bilancio, con periodicità stabilita dal regolamento di contabilità dell'ente locale, e comunque almeno una volta entro il:

- 31 luglio di ciascun anno.**
- 30 aprile di ciascun anno, contestualmente all'approvazione del rendiconto di gestione dell'esercizio precedente.
- 31 dicembre di ciascun anno, unitamente all'approvazione del bilancio di previsione finanziario.

14 - In base alla disciplina dettata dall'art. 43 D.P.R. 445/2000, le amministrazioni, con riferimento alle informazioni contenute nelle dichiarazioni sostitutive rese dal privato:

- Procedono all'acquisizione d'ufficio esclusivamente nei casi di ragionevole dubbio sulla veridicità, effettuando controlli a campione proporzionali al rischio.
- Sono tenute ad acquisire d'ufficio le informazioni, previa indicazione da parte dell'interessato degli elementi indispensabili per il reperimento.**
- Richiedono al privato la presentazione di documentazione cartacea, anche in bollo, a conferma della dichiarazione resa.

15 - Ai sensi dell'art. 54 del D.Lgs. 267/2000, in quale veste il Sindaco adotta provvedimenti contingibili e urgenti al fine di prevenire e di eliminare gravi pericoli che minacciano l'incolumità pubblica e la sicurezza urbana?

- Quale rappresentante della comunità locale.
- Quale capo della polizia locale.
- Quale ufficiale del Governo.**

16 - Secondo quanto previsto dall'art. 34 D.Lgs. 267/2000, qualora un accordo di programma comporti variazione degli strumenti urbanistici, l'adesione del sindaco deve essere ratificata?

- No, mai.
- Sì, dal prefetto.
- Sì, dal consiglio comunale.**

17 - _____ sta a "Rettile" come " Avvoltoio" sta a " _____ ".

- Aspide - Arpia.
- Cobra - Serpente.
- Tartaruga - Uccello.

18 - Il bilancio di previsione finanziario ha carattere autorizzatorio, costituendo limite, per ciascuno degli esercizi considerati agli impegni e ai pagamenti di spesa. Ai sensi dell'art. 164, comma 2 del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL), comportano limiti alla gestione le previsioni riguardanti i rimborsi delle anticipazioni di tesoreria e le partite di giro?

- Comportano limiti alla gestione solo le partite di giro.
- No, non comportano limiti alla gestione le previsioni riguardanti i rimborsi delle anticipazioni di tesoreria e le partite di giro.**
- Comportano limiti alla gestione solo le previsioni riguardanti i rimborsi delle anticipazioni di tesoreria.

19 - Con riferimento alla gestione del bilancio (Parte II, Titolo III), l'art. 178 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL) prevede che il ciclo di gestione delle entrate degli enti locali si articola in tre fasi sequenziali, di cui la riscossione costituisce:

- La terza fase.
- La seconda fase.**
- La prima fase.

20 - Nell'ambito dell'articolazione della prestazione in modalità agile (lavoro agile), l'art. 41 del CCNL Comparto Funzioni Locali 2022-2024, sottoscritto il 23 febbraio 2026, la "fascia di contattabilità" è quella:

- Nella quale il lavoratore è contattabile sia telefonicamente che via mail o con altre modalità similari.**
- Nella quale il lavoratore è contattabile solo via mail.
- Nella fascia temporale nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa.

21 - Quale tipologia di documenti, tra quelle specificate dall'art. 53, comma 5, del D.P.R. 445/2000 (Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa), è esclusa dall'obbligo di registrazione di protocollo?

- Notiziari della pubblica amministrazione.**
- I documenti informatici.
- I documenti ricevuti e spediti dall'amministrazione.

22 - Secondo l'art. 6 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici), in attuazione di quali principi la pubblica amministrazione può apprestare, in relazione ad attività di spiccata valenza sociale, modelli organizzativi di amministrazione condivisa con gli enti del Terzo settore?

- Dei principi del risultato e della fiducia.
- Dei principi di auto-organizzazione amministrativa e dell'accesso al mercato.
- Dei principi di solidarietà e di sussidiarietà orizzontale.**

23 - Dispone l'art. 8, comma 3, D.Lgs. 33/2013 che i documenti, le informazioni e i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente:

- Sono pubblicati all'albo pretorio dell'amministrazione per quindici giorni consecutivi, salvo diverse disposizioni di legge.
 - Sono pubblicati sul sito istituzionale dell'amministrazione per un periodo di cinque anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, e comunque fino a che gli atti producono i loro effetti.**
 - Sono pubblicati sul sito istituzionale dell'amministrazione per sei mesi dalla data di pubblicazione, salvo diversa previsione regolamentare.
-

24 - Se un ente locale non può garantire l'assolvimento delle funzioni e dei servizi indispensabili ovvero esistono nei suoi confronti crediti liquidi ed esigibili di terzi cui non si possa fare validamente fronte con le ordinarie modalità di salvaguardia degli equilibri o di riconoscimento dei debiti fuori bilancio, si configura, ai sensi dell'art. 244 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL):

La fattispecie che determina obbligatoriamente il ricorso dell'ente alla procedura di riequilibrio finanziario pluriennale.

Lo stato di dissesto finanziario.

La situazione di deficitarietà strutturale dell'ente.

25 - Quale delle seguenti affermazioni è conforme alla disciplina dell'art. 2 del decreto legislativo 165/2001 in materia di rapporti di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche?

Il rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche è di natura mista, essendo la disciplina economica rimessa alla contrattazione collettiva e quella funzionale regolata da norme di diritto pubblico.

Il rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche è interamente disciplinato da norme di diritto pubblico.

Il rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche è disciplinato dalle disposizioni del capo I, titolo II, del libro V del codice civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa, fatte salve le diverse disposizioni contenute nello stesso decreto 165/2001, che costituiscono disposizioni a carattere imperativo.

26 - Ai sensi dell'art. 108 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici), su quale base le stazioni appaltanti individuano l'offerta economicamente più vantaggiosa per procedere all'aggiudicazione degli appalti di lavori, servizi e forniture?

Esclusivamente sulla base dell'elemento prezzo o del costo.

Esclusivamente sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo.

Sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo o sulla base dell'elemento prezzo o del costo.

27 - Ai sensi dell'art. 22, comma 5, della Legge 241/1990, quale principio regola l'acquisizione di documenti amministrativi contenenti dati personali da parte di un soggetto pubblico presso un altro soggetto pubblico, qualora tale acquisizione non rientri nelle previsioni del D.P.R. 445/2000?

Il principio del buon andamento.

Il principio di leale cooperazione istituzionale.

Il principio del divieto di aggravamento del procedimento.

28 - A norma dell'art. 55-quater del D.Lgs. 165/2001, quale sanzione disciplinare si applica al dipendente in caso di falsa attestazione della presenza in servizio, mediante l'alterazione dei sistemi di rilevamento della presenza o con altre modalità fraudolente?

Il licenziamento disciplinare con preavviso.

Il licenziamento disciplinare senza preavviso.

La sospensione dal servizio con privazione della retribuzione fino a un massimo di dodici mesi.

29 - In base a quanto previsto dall'art. 175 D.Lgs. 267/2000 (TUEL), le variazioni al bilancio di previsione nei Comuni sono di competenza, di regola:

Dell'organo consiliare.

Della giunta.

Del responsabile del servizio finanziario.

30 - In base all'art. 37 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici), quale arco temporale copre il programma dei lavori pubblici e quali importi indica?

Il programma è triennale e indica i lavori di importo stimato pari o superiore a 150.000 euro.

Il programma è quinquennale e riguarda esclusivamente i lavori di valore superiore a 10 milioni di euro.

Il programma è biennale e deve indicare tutti i lavori d'importo superiore a 40.000 euro.

31 - A norma dell'art. 147-bis del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), il controllo di regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa è assicurato, nella fase preventiva della formazione dell'atto:

- Dal responsabile del servizio finanziario.
- Da ogni responsabile di servizio.**
- Dal comitato regionale di controllo.

32 - Dispone l'art 49 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici) che gli affidamenti di contratti di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie di rilevanza europea devono avvenire nel rispetto del:

- Principio di casualità.
- Principio della scelta fiduciaria.
- Principio di rotazione.**

33 - Secondo quanto previsto dall'art. 177 D.Lgs. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici), l'aggiudicazione di una concessione comporta:

- L'obbligo per l'ente concedente di garantire il ripiano delle eventuali perdite economiche del concessionario.
- Il trasferimento al concessionario di un rischio operativo legato alla realizzazione dei lavori o alla gestione dei servizi.**
- Che il contratto non debba garantire in alcun modo la conservazione dell'equilibrio economico-finanziario.

34 - Con specifico riferimento alle misure di prevenzione e contrasto delle discriminazioni nella gestione delle risorse umane, secondo quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 165/2001, le pubbliche amministrazioni sono tenute a garantire:

- Parità e pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro e il trattamento sul lavoro, nonché l'assenza di ogni forma di discriminazione.**
- L'adozione di modelli organizzativi improntati alla massima flessibilità gestionale e alla valorizzazione del merito individuale ai fini della progressione economica.
- La definizione di sistemi di valutazione della performance finalizzati al miglioramento della qualità dei servizi e alla crescita professionale del personale.

35 - In base a quanto previsto dall'art. 1362 Codice civile, nell'interpretazione del contratto, l'indagine sulla volontà delle parti:

- Deve essere condotta alla luce della giurisprudenza vigente al momento della stipulazione del contratto.
- Deve fondarsi prioritariamente sulle clausole predisposte unilateralmente dalla parte proponente.
- Non deve limitarsi al senso letterale delle parole, ma deve essere diretta ad accertare la comune intenzione dei contraenti.**

36 - Quale termine del gruppo eliminerebbe? Decappottabile - cabriolet - safety car.

- Decappottabile.
- Safety car.**
- Cabriolet.

37 - In base all'articolo 93, comma 4, del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), in quanti anni si prescrive l'azione di responsabilità nei confronti di amministratori e dipendenti degli enti locali?

- In dieci anni dalla scoperta del danno.
- In tre anni dalla fine del mandato.
- In cinque anni dalla commissione del fatto.**

38 - In base all'art. 14-ter della L. 241/1990 in materia di conferenza di servizi, se un'amministrazione convocata non partecipa alla riunione, cosa comporta il suo comportamento?

- Si considera acquisito l'assenso senza condizioni dell'amministrazione il cui rappresentante non abbia partecipato alla riunione.**
 - Impone al RUP di inviare una diffida scritta prima di assumere qualsiasi determinazione.
 - Determina la nullità della seduta, che dovrà essere riconvocata decorsi sessanta giorni.
-

39 - In caso di vacanza di posto in organico, l'adibizione a mansioni superiori di un dipendente pubblico, alle condizioni previste dall'art. 52 del D.Lgs. 165/2001, può durare:

Fino a sei mesi, prorogabili a dodici qualora siano state avviate le procedure per la copertura dei posti vacanti.

Senza alcun limite di tempo.

Solo un mese, in sostituzione del dipendente in ferie.

40 - A norma dell'art. 3 L. 241/1990, l'obbligo di motivazione dei provvedimenti amministrativi non si applica, tra l'altro:

Agli atti normativi e a quelli a contenuto generale.

Agli atti concernenti il personale.

Agli atti concernenti l'organizzazione amministrativa.
