



QUESTIONARIO 3



AGRINOVA ITALIA S.P.A.®

Questionario In Basket
Versione C

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.

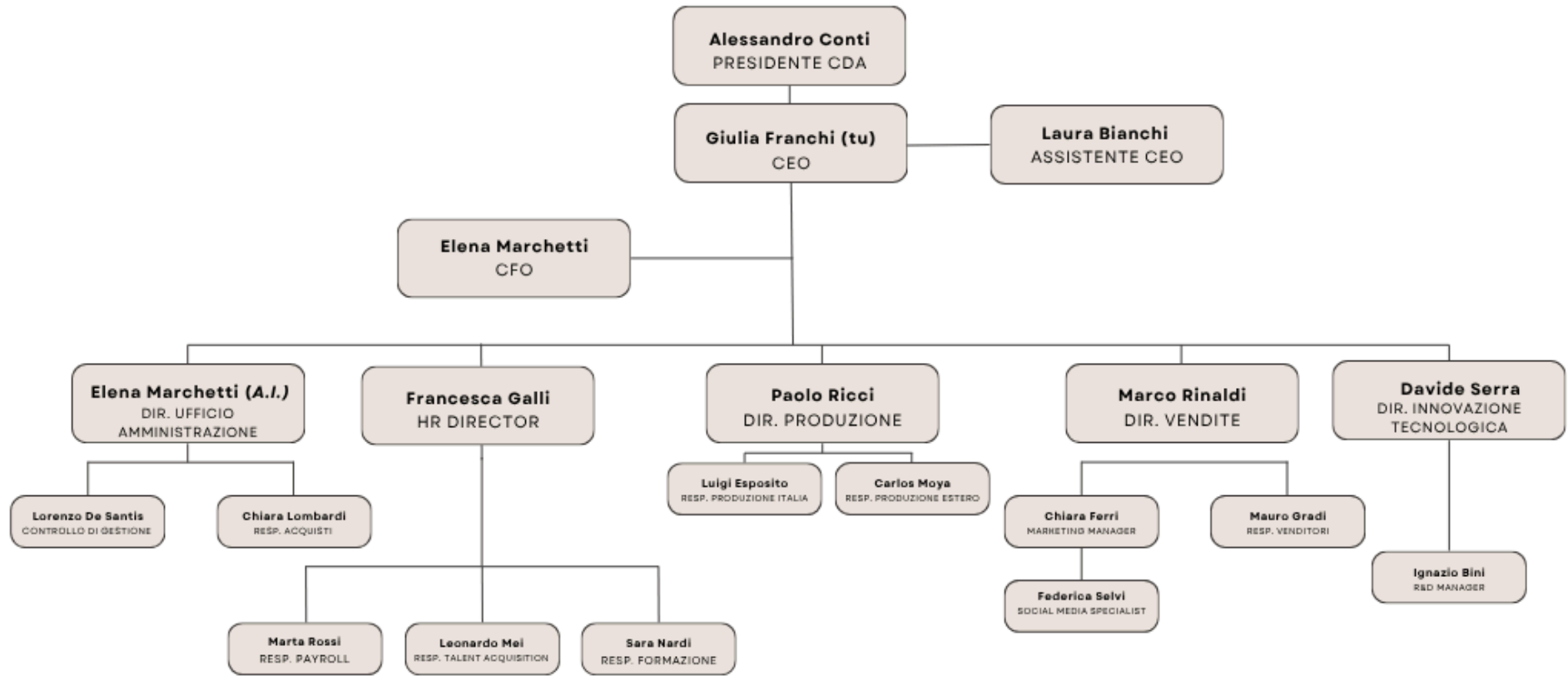
Parallelamente, il piano prevede investimenti selettivi nella digitalizzazione, con particolare attenzione ai sistemi di gestione dei dati commerciali e produttivi, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa e la qualità delle decisioni. A ciò si affianca la necessità di intervenire sul modello 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: 08:01

Da: Nouvelle Terre Agricole S.A.S.

A: AgriNova Italia S.p.A.

Cc: Giulia Franchi

Oggetto: Definizione possibile collaborazione commerciale

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

facciamo seguito ai recenti contatti intercorsi con il Vostro team commerciale in merito a una possibile collaborazione sul mercato francese.

Siamo attualmente nella fase di selezione dei fornitori per la prossima campagna agricola e stiamo valutando diverse alternative. I vostri prodotti hanno suscitato interesse, ma abbiamo bisogno di alcuni chiarimenti prima di procedere.

In particolare, avremmo necessità di comprendere meglio:

- le tempistiche di consegna su volumi medio-alti
- il livello di supporto commerciale previsto
- il posizionamento di prezzo rispetto al mercato locale

Considerata la tempistica delle nostre decisioni interne, Vi chiediamo gentilmente un riscontro entro pochi giorni, così da poter valutare concretamente la possibilità di avviare la collaborazione.

Restiamo a disposizione per un eventuale confronto.

Cordiali saluti,
Nouvelle Terre Agricole S.A.S.



Nouvelle Terre
Agricole
S.A.S.

DOCUMENTO 4 – EMAIL



Data: 03/06/2025

Ora: 08:04

Da: Paolo Ricci

A: Giulia Franchi

Cc: Marco Rinaldi

Oggetto: Verifica qualità lotto SmartGrow

Giulia,

ti scrivo per aggiornarti su una criticità emersa questa mattina su un lotto di prodotti SmartGrow in fase di spedizione.

Durante i controlli finali, il team qualità ha rilevato una possibile non conformità su una componente del prodotto. Al momento non si tratta di un difetto certo, ma di un'anomalia che richiederebbe ulteriori verifiche per essere confermata o esclusa.

Il punto è che questo lotto è destinato a diversi clienti, tra cui AgroFuture e Beaulieu, con consegne previste entro i prossimi 2-3 giorni.

A mio parere abbiamo due alternative, o blocchiamo temporaneamente le spedizioni per effettuare verifiche approfondite, con conseguente ritardo sulle consegne già pianificate, oppure procediamo comunque con le consegne, assumendoci il rischio di eventuali contestazioni successive.

Considerando le tempistiche delle consegne, va presa una decisione entro la giornata di oggi.

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: 09:38

Da: Mauro Gradi

A: Giulia Franchi

Oggetto: Supporto rete vendita

Gentile Dott.ssa Franchi,

vorrei segnalarle una difficoltà che il team commerciale sta riscontrando nella promozione dei prodotti della linea innovativa.

In diversi casi, i venditori riportano una certa incertezza nel presentare il prodotto al cliente, soprattutto per quanto riguarda i benefici rispetto alle soluzioni tradizionali. Questo non sta generando criticità immediate, ma rischia di rallentare lo sviluppo commerciale su queste linee nel medio periodo.

Probabilmente sarebbe utile un maggiore allineamento tra le funzioni coinvolte, anche per supportare meglio la rete sul campo.

Resto a disposizione per eventuali confronti.

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: 10:59

Da: AgriBusiness Italia

Inoltrata da: Laura Bianchi

A: Giulia Franchi

Oggetto: Richiesta intervista

Gentilissimi,

stiamo preparando uno speciale dedicato all'evoluzione del settore agricolo in Italia e al ruolo delle aziende nella transizione verso modelli più sostenibili.

Saremmo interessati a raccogliere anche il punto di vista di AgriNova attraverso una breve intervista, da realizzarsi nelle prossime settimane.

Qualora foste disponibili, possiamo concordare modalità e tempistiche in base alle vostre esigenze. Ringraziandovi per l'attenzione, restiamo in attesa di un vostro riscontro.

Cordiali saluti,

Redazione AgriBusiness Italia



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: 13:17

“Dottoressa, le segnalo velocemente una cosa che potrebbe essere utile.
Negli ultimi giorni ho ricevuto alcune richieste da parte di persone del team Innovazione Tecnologica e Digitale che chiedevano chiarimenti su priorità e modalità operative.
Mi ha colpito il fatto che queste domande non siano passate dai loro responsabili diretti, ma siano arrivate in modo un po' informale.
Non è nulla di urgente, però potrebbe essere un segnale di qualche difficoltà interna.”

1 - Ai sensi dell'art. 174 D.Lgs. 36/2023, quale tra le seguenti costituisce una forma di partenariato pubblico-privato di tipo contrattuale?

- La società mista a partecipazione pubblica e privata.
- La concessione.**
- L'appalto integrato.

2 - Il controllo di regolarità amministrativa di cui all'articolo 147-bis, comma 2, del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), è svolto sotto la direzione:

- Del Sindaco.
- Del Segretario comunale.**
- Del Direttore generale.

3 - Secondo quanto previsto dall'art. 76 D.P.R. 445/2000 (Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa), le dichiarazioni mendaci, la falsità negli atti e l'uso di atti falsi nei casi previsti dallo stesso Testo unico:

- Comportano esclusivamente la decadenza dai benefici eventualmente conseguiti sulla base della dichiarazione non veritiera.
- Determinano solo l'applicazione di sanzioni amministrative pecuniarie, graduabili dall'amministrazione procedente in relazione alla gravità della violazione.
- Sono puniti ai sensi del codice penale e delle leggi speciali in materia.**

4 - Secondo l'art. 11 della Legge 241/1990, come viene qualificato giuridicamente l'accordo concluso tra l'amministrazione procedente e gli interessati al fine di determinare il contenuto discrezionale del provvedimento finale?

- Come un negozio di diritto privato, estraneo al procedimento amministrativo.
- Come un accordo integrativo del provvedimento amministrativo.**
- Come un accordo sostitutivo del provvedimento amministrativo.

5 - A mente dell'art. 29, comma 1, della Legge n. 241/1990, il candidato indichi a quale/i dei seguenti soggetti si applicano le disposizioni in essa contenute, limitatamente all'esercizio delle funzioni amministrative: 1) alle società con totale capitale pubblico; 2) alle società a prevalente capitale privato; 3) alle società con prevalente capitale pubblico.

- A tutte le tre tipologie di società elencate.
- Alle società di cui al n. 1) e al n. 2).
- Alle società di cui al n. 1) e al n. 3).**

6 - Quale dei termini indicati completa in modo logico la seguente proporzione verbale? "NERA" sta a "RANE" come "RITO" sta a "?".

- IRTO.
- ORTI.
- TORI.**

7 - In base all'art. 17-bis della Legge 241/1990, nei casi in cui per l'adozione di un provvedimento sia prevista l'acquisizione di assensi, concerti o nulla osta da parte di altre amministrazioni pubbliche, cosa accade se questi non vengono comunicati entro i termini prescritti?

- L'assenso, il concerto o il nulla osta si intende negato.
 - L'assenso, il concerto o il nulla osta si intende di norma acquisito.**
 - L'assenso si intende acquisito, ad eccezione degli atti di competenza delle amministrazioni preposte alla tutela ambientale, paesaggistico-territoriale o della salute, per i quali il silenzio equivale a diniego.
-

8 - In base all'art. 50 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), quale compito spetta al sindaco quale rappresentante della comunità locale?

- Sovrintendere alla tenuta dei registri di stato civile e di popolazione.
- Adottare ordinanze contingibili e urgenti in caso di emergenze sanitarie o di igiene pubblica a carattere esclusivamente locale.**
- Adottare, con atto motivato provvedimenti, contingibili e urgenti nel rispetto dei principi generali dell'ordinamento, al fine di prevenire e di eliminare gravi pericoli che minacciano l'incolumità pubblica e la sicurezza urbana.

9 - Secondo quanto previsto dall'art. 1253 Codice civile, l'obbligazione si estingue per "confusione" quando:

- Le parti sostituiscono all'obbligazione originaria una nuova obbligazione con oggetto o titolo diverso.
- Le qualità di creditore e di debitore si riuniscono nella stessa persona.**
- Due persone sono obbligate l'una verso l'altra e i rispettivi debiti si estinguono per le quantità corrispondenti.

10 - Secondo quanto stabilito dall'art. 6 del D.Lgs. 165/2001, quale durata ha il piano dei fabbisogni di personale adottato dalle pubbliche amministrazioni (i cui adempimenti sono ora assorbiti nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione)?

- Quinquennale.
- Biennale.
- Triennale.**

11 - È corretto affermare, in conformità all'art. 43 del D.Lgs. 81/2008, che il datore di lavoro designa preventivamente i lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di emergenza (prevenzione incendi, evacuazione e primo soccorso)?

- Sì, ma tale obbligo sussiste esclusivamente per le aziende o unità produttive che occupano più di 15 lavoratori e subordinatamente al consenso dei lavoratori individuati.
- No, l'attuazione di tali misure è sempre demandata a servizi pubblici competenti in convenzione o a società private specializzate, appositamente incaricate dall'ente.
- Sì, tenendo conto delle dimensioni dell'azienda e dei rischi specifici della stessa o dell'unità produttiva.**

12 - Secondo la disciplina prevista dall'art. 1116 del Codice civile, in tema di comunione, quali norme si applicano alla divisione delle cose comuni?

- Si applicano le norme sulla divisione dell'eredità, in quanto non siano in contrasto con quelle stabilite per la comunione.**
- Si applicano le disposizioni in materia di donazione, considerando la ripartizione dei beni come atto di liberalità tra i comproprietari.
- Si applicano le disposizioni relative allo scioglimento delle società di persone, in ragione della comune natura patrimoniale del vincolo.

13 - In tema di ritardo nella conclusione del procedimento amministrativo, le pubbliche amministrazioni sono tenute, secondo quanto stabilito dall'art. 2-bis, comma 1, della Legge 241/1990:

- Al risarcimento del danno ingiusto cagionato in conseguenza dell'inosservanza dolosa o colposa del termine di conclusione del procedimento.**
- A corrispondere un indennizzo automatico per il ritardo, parametrato al solo lucro cessante.
- A corrispondere il risarcimento del danno ingiusto ovvero un indennizzo automatico per il ritardo, a seconda che l'inosservanza sia rispettivamente dolosa o colposa.

14 - 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?

- I documenti ricevuti e spediti dall'amministrazione.
 - I giornali, le riviste, i libri e le note di ricezione delle circolari.**
 - I documenti informatici.
-

15 - In base all'art. 7 D.Lgs., comma 5-bis, del D.Lgs. 165/2001, quali conseguenze derivano dalla stipulazione, da parte di una pubblica amministrazione, di contratti di collaborazione che si concretano in prestazioni esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione siano organizzate dal committente?

- I contratti restano validi ed efficaci, ma al dirigente responsabile non può essere erogata la retribuzione di risultato.
- I contratti si trasformano automaticamente in rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato.
- I contratti sono nulli e comportano responsabilità erariale.**

16 - Come previsto dall'art. 5, comma 8, del D.Lgs. 33/2013, avverso la decisione dell'amministrazione regionale o locale di diniego o differimento dell'accesso civico, oltre al ricorso giurisdizionale innanzi al TAR, verso quale ulteriore soggetto può rivolgersi il richiedente?

- Al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.
- Al Difensore civico competente per ambito territoriale.**
- All'Autorità Nazionale Anticorruzione.

17 - L'articolo 192 del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL) stabilisce che, negli enti locali, la stipulazione dei contratti deve essere preceduta da apposita determinazione a contrarre del responsabile del procedimento di spesa, la quale deve indicare alcuni elementi essenziali. Tra tali elementi NON è specificamente previsto:

- Il fine che con il contratto si intende perseguire.
- La nomina della commissione giudicatrice.**
- Le modalità di scelta del contraente ammesse dalle disposizioni vigenti.

18 - Ai sensi dell'art. 165, comma 5 del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL), ai fini della gestione, i macroaggregati sono:

- Articolazioni dei programmi di spesa.**
- Articolazioni dei titoli di entrata.
- Articolazioni delle tipologie di entrata.

19 - Indicare quale delle seguenti affermazioni è conforme al disposto dell'art. 25 della Legge 241/1990, relativo alle modalità di esercizio del diritto di accesso:

- Le controversie relative all'accesso ai documenti amministrativi sono disciplinate dal codice di procedura civile.
- Il diritto di accesso si esercita mediante esame gratuito dei documenti amministrativi ed estrazione di copia degli stessi previo rimborso del costo di riproduzione e pagamento dell'imposta di bollo, ove dovuta, nonché dei diritti di ricerca e di visura.**
- Decorso inutilmente trenta giorni dalla richiesta di accesso ai documenti, essa si intende accolta.

20 - Quale è la procedura di scelta del contraente, prevista dall'art. 72 del D.Lgs. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici) in cui qualsiasi operatore economico può presentare una domanda di partecipazione in risposta a un avviso di indizione di gara per l'affidamento di un appalto di lavori, forniture o servizi, fornendo le informazioni richieste dalla stazione appaltante?

- La procedura aperta.
- La procedura negoziata.
- La procedura ristretta.**

21 - Dispone l'art. 54 del D.Lgs. 165/2001 che la violazione, da parte del dipendente pubblico, dei doveri contenuti nel codice di comportamento, compresi quelli relativi all'attuazione del Piano di prevenzione della corruzione, costituisce:

- Sempre causa di nullità degli atti adottati dal dipendente, con conseguente loro inefficacia.
- Sempre ipotesi di reato con conseguente configurazione di responsabilità penale.
- Fonte di responsabilità disciplinare.**

22 - Con riferimento alla mancata comunicazione di avvio del procedimento prevista dalla Legge 241/1990, quale conseguenza comporta tale vizio ai sensi dell'art. 21-octies della stessa Legge?

- Il provvedimento è inesistente perché manca uno degli elementi essenziali, costituito dal difetto di partecipazione procedimentale.
- Il provvedimento è nullo per violazione di legge in quanto adottato in carenza assoluta di presupposti.
- Il provvedimento è annullabile per violazione delle norme sul procedimento, salvo che sia dimostrato che il contenuto dispositivo non avrebbe potuto essere diverso da quello in concreto adottato.**

23 - Indicare tra le opzioni di risposta quella che esprime il corretto abbinamento tra ciascuno dei seguenti atti e il relativo organo comunale competente all'adozione, ai sensi del D.Lgs. 267/2000 (TUEL): 1) Acquisti e alienazioni immobiliari --> _____; 2) Incarichi dirigenziali --> _____.

- 1) Sindaco; 2) Giunta.
- 1) Giunta; 2) Sindaco.
- 1) Consiglio; 2) Sindaco.**

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

- Encomiabile.
- Esercitabile.
- Abominevole.**

25 - In cosa consiste il divieto di cosiddetto "pantouflage" previsto dall'art. 53, comma 16-ter, del D.Lgs. 165/2001?

- Vieta alle pubbliche amministrazioni di conferire incarichi di direzione di strutture deputate alla gestione del personale a soggetti che rivestano o abbiano rivestito negli ultimi due anni cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali.
- Vieta ai dipendenti pubblici di svolgere incarichi retribuiti, anche occasionali, non compresi nei compiti e doveri di ufficio, che non siano stati previamente conferiti o espressamente autorizzati dall'amministrazione di appartenenza.
- Vieta ai dipendenti pubblici che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali nei confronti di soggetti privati, di svolgere attività lavorativa o professionale presso i medesimi per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto, a pena di nullità dei contratti.**

26 - Quale termine occorre eliminare affinché il gruppo risulti omogeneo? Fuoristrada - Suv - Taxi.

- Taxi.**
- Suv.
- Fuoristrada.

27 - Dispone l'art. 828 Codice civile che i beni che fanno parte del patrimonio indisponibile dello Stato o degli enti pubblici:

- Sono soggetti unicamente alla regolamentazione con norme di diritto pubblico, con esclusione delle disposizioni del Codice civile in quanto equiparati alla stessa disciplina del demanio pubblico.
- Sono disciplinati esclusivamente dalle regole del diritto privato e possono essere liberamente alienati dall'ente.
- Non possono essere sottratti alla loro destinazione, se non nei modi stabiliti dalle leggi che li riguardano.**

28 - In un Comune si sta preparando la procedura per affidare il servizio di pulizia di alcuni edifici istituzionali. L'istruttore incaricato deve inserire negli atti di gara anche il nominativo del Responsabile Unico del Progetto (RUP), come previsto dall'art. 15 del D.Lgs. 36/2023. In quale documento deve inserirlo?

- Nel contratto dopo l'aggiudicazione, prima non è obbligatorio.
- Solo nella determina a contrattare.
- Nel bando o nell'avviso di gara oppure, in mancanza, nell'invito a presentare un'offerta.**

29 - In base all'art. 64 del D.Lgs. 82/2005 (CAD), il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) è finalizzato a:

Favorire l'accesso dei soggetti ai servizi in rete delle pubbliche amministrazioni, garantendo l'identificazione informatica, l'interoperabilità e la sicurezza.

Assicurare la conservazione a lungo termine dei documenti informatici mediante sistemi accreditati che ne garantiscano autenticità, integrità e reperibilità.

Consentire la gestione e la trasmissione dei documenti amministrativi attraverso sistemi di protocollo informatico conformi agli standard nazionali.

30 - Se "Mare" sta a " _____ " allora è logico che " _____ " stia a "Mongolfiera".

Panfilo - Aeroplano.

Rimessa - Cielo.

Baleniera - Cielo.

31 - Quale è il contratto, previsto dall'art. 104 del D.Lgs. 36/2023, con il quale una o più imprese ausiliarie si obbligano a mettere a disposizione di un operatore economico che concorre in una procedura di gara dotazioni tecniche e risorse umane e strumentali per tutta la durata dell'appalto?

Il contratto di avvalimento.

Il contratto di rete.

Il contratto di subappalto.

32 - A norma dell'art. 34 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), l'approvazione dell'accordo di programma comporta la dichiarazione di pubblica utilità, indifferibilità ed urgenza delle medesime opere; tale dichiarazione:

Mantiene efficacia illimitata fino al completamento delle opere, indipendentemente dall'avvio dei lavori.

Ha una validità pari a cinque anni dalla data di approvazione dei progetti delle opere, prorogabile per ulteriori due anni in caso di comprovati ritardi tecnici.

Cessa di avere efficacia se le opere non hanno avuto inizio entro tre anni.

33 - Ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. 36/2023, le stazioni appaltanti favoriscono l'accesso al mercato degli operatori economici nel rispetto di quali principi?

Principi del risultato, di efficienza, efficacia ed economicità e di conservazione dell'equilibrio contrattuale.

Principi della fiducia, di auto-organizzazione amministrativa, di buona fede e di tutela dell'affidamento.

Principi di concorrenza, di imparzialità, di non discriminazione, di pubblicità e trasparenza, di proporzionalità.

34 - Ai sensi dell'art. 186 D.Lgs. 267/2000 (TUEL), con quale atto è accertato il risultato contabile di amministrazione?

Con l'approvazione del bilancio consolidato.

Con l'approvazione del conto economico.

Con l'approvazione del rendiconto dell'ultimo esercizio chiuso.

35 - A norma dell'art. 1 del D.Lgs. 39/2013, come si definisce la preclusione, permanente o temporanea, ad attribuire gli incarichi previsti dal predetto decreto a coloro che abbiano riportato condanne penali per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, ovvero a coloro che abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati da pubbliche amministrazioni o svolto attività professionali a favore di questi ultimi, ovvero ancora a coloro che siano stati componenti di organi di indirizzo politico?

Incandidabilità.

Ineleggibilità.

Inconferibilità.

36 - Quale tra i seguenti compiti e funzioni è attribuito ai dirigenti comunali dall'art. 107 del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL)?

La presidenza delle commissioni di gara e di concorso.

Il rogito dei contratti nei quali l'ente è parte.

La partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta.

37 - Un Comune deve procedere al riconoscimento della legittimità di un debito fuori bilancio derivante da sentenza esecutiva; a norma dell'art. 194 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), chi deve procedere al predetto riconoscimento?

- Il consiglio comunale, con apposita deliberazione.**
- La Giunta comunale, con deliberazione da assoggettare a ratifica del Consiglio Comunale.
- Il responsabile del servizio finanziario, con propria determinazione, previo parere del Collegio dei revisori.

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

- Se ti piace la Coca-Cola non ti piace la Pepsi. A me piace la Coca-Cola, quindi non mi piace la Pepsi.
- Se ti piacciono le lasagne allora ti piacciono anche i cannelloni. A me piacciono i cannelloni, dunque mi piacciono anche le lasagne.**
- Se ti piace la pizza marinara allora ti piace anche la margherita. A me piace la pizza marinara quindi mi piace anche la margherita.

39 - L'art. 182 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL) stabilisce la sequenza logica, cronologica e funzionale del procedimento di spesa negli Enti Locali. Quale è l'ordine corretto delle fasi di gestione della spesa:

- Prenotazione, impegno, liquidazione e pagamento.
- Impegno, liquidazione, ordinazione e pagamento.**
- Impegno, ordinazione, pagamento e liquidazione.

40 - 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, definisce la "fascia di inoperabilità" come:

- La fascia temporale nella quale il lavoratore è contattabile telefonicamente o via mail.
 - La fascia temporale nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa.**
 - La fascia temporale coincidente con la pausa pranzo, di durata non inferiore a 30 minuti.
-