



QUESTIONARIO 4



AGRINOVA ITALIA S.P.A.®

Questionario In Basket
Versione D

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.

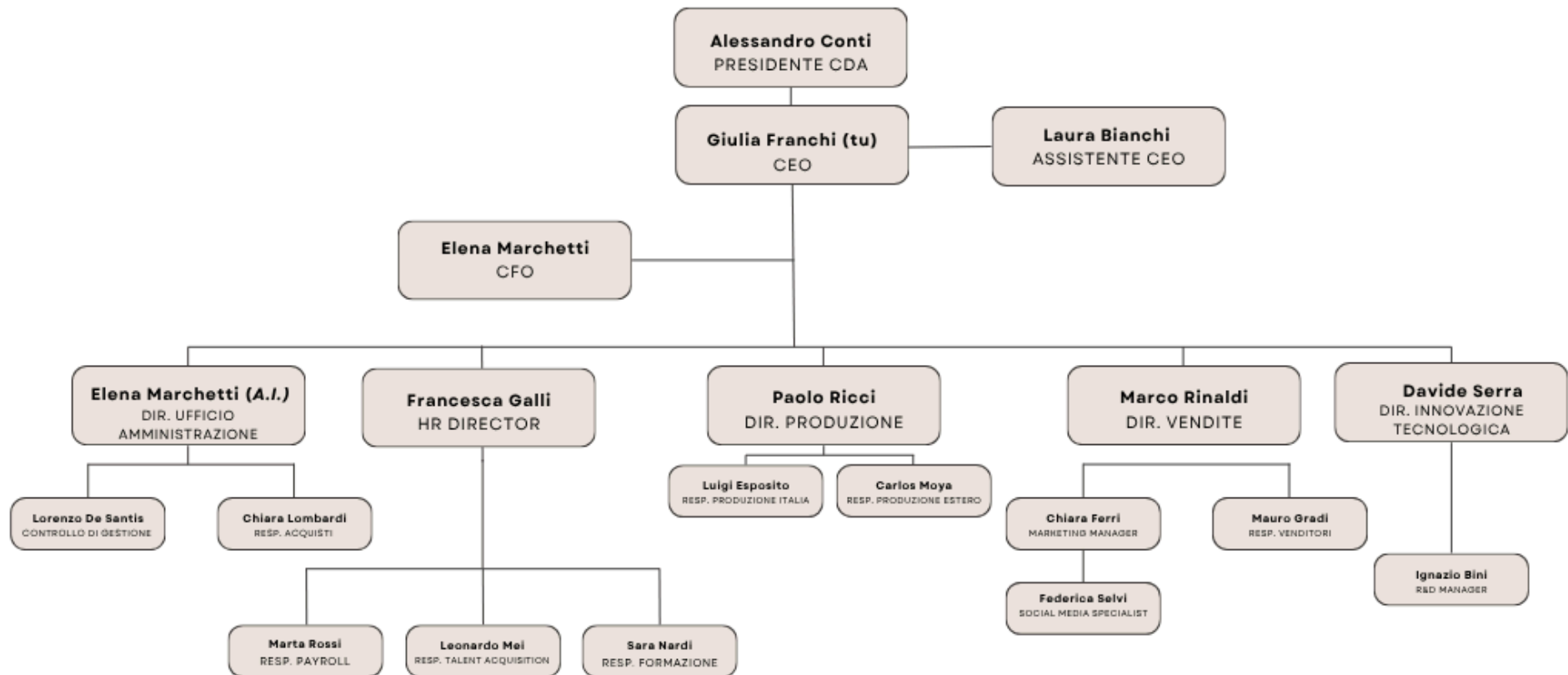
Parallelamente, il piano prevede investimenti selettivi nella digitalizzazione, con particolare attenzione ai sistemi di gestione dei dati commerciali e produttivi, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa e la qualità delle decisioni. A ciò si affianca la necessità di intervenire sul modello 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: 16:28

Da: Azienda Agricola Verdi S.r.l.

A: AgriNova Italia S.p.A.

Cc: Giulia Franchi

Oggetto: Richiesta aggiornamento condizioni fornitura

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

con la presente desideriamo segnalarVi alcune difficoltà emerse nella gestione delle forniture negli ultimi mesi.

In particolare, abbiamo riscontrato una minore disponibilità su alcuni prodotti abitualmente utilizzati, accompagnata da tempistiche di consegna meno prevedibili rispetto al passato. Questo sta rendendo più complessa la pianificazione delle nostre attività, soprattutto in questa fase della stagione.

Inoltre, abbiamo notato un incremento delle condizioni economiche applicate su alcune forniture recenti, che non risulta pienamente allineato con quanto concordato in precedenza.

Alla luce di quanto sopra, riteniamo opportuno un confronto per chiarire la situazione e verificare la possibilità di riallineare le modalità operative e commerciali.

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

Distinti saluti,
Azienda Agricola Verdi S.r.l.

AZIENDA AGRICOLA
Verdi
— S.r.l. —

DOCUMENTO 4 – EMAIL



Data: 03/06/2025
Ora: 08:07
Da: Paolo Ricci
A: Giulia Franchi
Cc: Marco Rinaldi
Oggetto: Richiesta straordinaria cliente

Giulia,

ti segnalo una richiesta arrivata questa mattina da parte di AgroFuture.

Il cliente ha chiesto un incremento immediato dei volumi già concordati per il mese in corso, pari a circa +25% rispetto alle previsioni iniziali, motivandolo con una domanda superiore alle aspettative sul mercato.

Dal punto di vista produttivo, siamo già su livelli di saturazione molto elevati e accogliere questa richiesta comporterebbe una revisione delle priorità su altri ordini in pipeline.

Possiamo, ovviamente, mantenere il piano attuale, ma questo potrebbe essere percepito da AgroFuture come una mancanza di flessibilità, soprattutto considerando il momento positivo che stanno vivendo.

Considerato il cliente e le implicazioni operative, serve una presa di decisione rapida.

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: 09:49

Da: Mauro Gradi

A: Giulia Franchi

Oggetto: Gestione priorità attività commerciali

Gentile Dott.ssa Franchi,

le scrivo per condividere una riflessione relativa alla gestione delle attività commerciali nelle ultime settimane.

Il team si trova a gestire un numero crescente di richieste, sia da clienti già in essere sia su nuove opportunità, con un conseguente aumento del carico di lavoro.

In questo contesto, non sempre è semplice definire le priorità, anche perché le indicazioni ricevute dalle diverse funzioni non risultano sempre perfettamente allineate.

Al momento la situazione è sotto controllo, ma credo possa essere utile una maggiore chiarezza sulle priorità commerciali per evitare dispersione di energie.

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: 11:36

Da: Università di Bologna – Dipartimento Scienze Agrarie

Inoltrata da: Laura Bianchi

A: Giulia Franchi

Oggetto: Invito a partecipazione convegno

Gentilissimi,

nell'ambito delle attività del Dipartimento di Scienze Agrarie, stiamo organizzando un convegno sul tema "Innovazione e competitività nel settore agricolo", previsto per il prossimo mese.

Tra i relatori saranno presenti rappresentanti del mondo accademico e aziendale. Ci farebbe piacere coinvolgere anche AgriNova, in considerazione del ruolo che ricopre nel settore.

La partecipazione può essere valutata anche sotto forma di intervento breve o testimonianza aziendale.

Restiamo a disposizione per eventuali informazioni aggiuntive.

Cordiali saluti,

Segreteria Organizzativa

Università di Bologna – Dipartimento Scienze Agrarie



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: 14:35

“Dottoressa, le scrivo al volo per segnalarle una cosa che ho notato questa settimana. In diverse occasioni, parlando con alcune persone di uffici diversi, ho percepito un certo livello di incertezza su come vengono prese le decisioni, soprattutto quando coinvolgono più funzioni. Nessuno ha segnalato problemi specifici, ma il tema torna in modo ricorrente nelle conversazioni informali. Non so quanto sia rilevante, ma forse è un segnale da tenere presente.”

1 - Cosa dispone l'art. 4, comma 4, del D.Lgs. 165/2001, in merito alla facoltà delle pubbliche amministrazioni di istituire uffici di diretta collaborazione posti alle dirette dipendenze dell'organo di vertice dell'ente?

Ne fa esplicito divieto per le amministrazioni pubbliche i cui organi di vertice non siano direttamente o indirettamente espressione di rappresentanza politica.

La consente per tutte le amministrazioni pubbliche, purché le linee fondamentali di organizzazione di tali uffici siano definite mediante atti organizzativi adottati secondo i rispettivi ordinamenti.

La riserva ai ministeri, alle regioni e agli enti locali, i quali se ne avvalgono con esclusive competenze di supporto e di raccordo con l'amministrazione, previa adozione di apposito regolamento.

2 - A norma dell'art. 184 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), la fase del procedimento di spesa attraverso la quale, in base ai documenti ed ai titoli atti a comprovare il diritto acquisito del creditore, si determina la somma da pagare nei limiti dell'ammontare dell'impegno definitivo assunto, è:

La liquidazione.

L'ordinazione.

L'impegno.

3 - In virtù dell'art. 2 della L. 241/1990, l'inutile decorso del termine per la conclusione del procedimento amministrativo configura, salvo diversa previsione normativa:

Un silenzio-inadempimento.

Un silenzio-diniego.

Un silenzio-assenso.

4 - Ai sensi dell'art. 189 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), che cosa costituiscono i "residui attivi" nel bilancio degli enti locali?

Le somme accertate e non riscosse entro il termine dell'esercizio.

Le quote del risultato di amministrazione accantonate a titolo di riserva per passività potenziali.

Le somme impegnate e non pagate entro il termine dell'esercizio.

5 - Durante un procedimento di rilascio di un'autorizzazione edilizia, intervengono soggetti cui può derivare un pregiudizio dal provvedimento, oltre a associazioni ambientaliste (portatrici di interessi diffusi) e un comitato di quartiere (portatore di interessi collettivi). Quale tra questi soggetti vanta il diritto di intervento nel procedimento, ai sensi dell'art. 9 della Legge 241/1990?

Tutti i predetti soggetti.

Solamente i soggetti portatori di interessi privati cui possa derivare un pregiudizio dal provvedimento, e non i soggetti portatori di interessi diffusi o collettivi.

Solamente i portatori di interessi privati e i portatori di interessi diffusi, escludendo i portatori di interessi collettivi.

6 - Quale termine non fa parte del gruppo? autocivetta - volante - papamobile.

Autocivetta.

Papamobile.

Volante.

7 - Ai sensi dell'art. 21-quinquies della L. 241/1990, qualora la revoca di un atto amministrativo ad efficacia durevole o istantanea incida su rapporti negoziali, l'indennizzo liquidato dall'amministrazione:

È parametrato al solo danno emergente e tiene conto sia dell'eventuale conoscenza o conoscibilità da parte dei contraenti della contrarietà dell'atto amministrativo oggetto di revoca all'interesse pubblico, sia dell'eventuale concorso dei contraenti o di altri soggetti all'erronea valutazione della compatibilità di tale atto con l'interesse pubblico.

È determinato forfetariamente in misura pari a un decimo dell'importo delle prestazioni non ancora eseguite.

Deve essere commisurato al danno emergente e al lucro cessante.

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

Se amo i boschi allora amo l'Abruzzo. Io amo i boschi quindi amo l'Abruzzo.

Se amo il mare allora amo la Sardegna. Io amo la Sardegna quindi amo il mare.

Se amo la neve allora amo Chamonix. Io amo la neve quindi amo Chamonix.

9 - In base a quanto previsto dall'art. 39 D.Lgs. 33/2013, comma 3, la pubblicazione degli atti di governo del territorio:

- Costituisce condizione per l'acquisizione dell'efficacia degli atti stessi.**
- Costituisce un requisito di validità degli atti, la cui omissione ne determina l'immediata nullità.
- Non incide sull'efficacia giuridica degli atti, rilevando esclusivamente ai fini dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza amministrativa.

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

- Al Prefetto.
- Al Presidente della Regione.**
- Al Consiglio regionale.

11 - L'art. 2, comma 3, del D.Lgs. 30/03/2001, n. 165, dispone che i rapporti individuali di lavoro dei dipendenti pubblici sono regolati:

- Contrattualmente.**
- Dalla legge statale.
- Con decreti del presidente della Repubblica.

12 - Un Ente locale, nell'ambito della gestione del proprio patrimonio immobiliare, stipula un contratto di locazione passiva con un soggetto privato per l'affitto di uffici. Quale regime normativo regola l'azione dell'Ente in questo caso, secondo l'art. 1, comma 1-bis, della Legge 241/1990?

- L'Ente deve applicare le norme del Codice dei contratti pubblici, per effetto dell'esplicito rinvio effettuato per gli atti di natura negoziale dall'art. 1 della Legge 241/1990.
- L'Ente deve agire, anche nell'adozione degli atti di natura non autoritativa, secondo le norme di diritto pubblico e dei principi del procedimento amministrativo, salvo che la legge disponga diversamente.
- L'Ente, nell'adozione di atti di natura non autoritativa, agisce secondo le norme di diritto privato, salvo che la legge disponga diversamente.**

13 - Ai sensi dell'art. 1241 del codice civile, se due persone sono obbligate l'una verso l'altra per quantità corrispondenti:

- I due debiti si estinguono per remissione.
- Le due obbligazioni si estinguono per confusione.
- I due debiti si estinguono per compensazione.**

14 - Ai sensi dell'art. 165, comma 4 del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL), le missioni rappresentano:

- Gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi dell'Amministrazione.
- La natura delle entrate, nell'ambito di ciascuna fonte di provenienza.
- Le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dagli enti locali.**

15 - Dispone l'art. 25 della Legge 241/1990 che in caso di diniego dell'accesso, espresso o tacito, ai documenti amministrativi, il richiedente può presentare ricorso:

- Al garante della protezione di dati personali.
- Al tribunale ordinario.
- Al tribunale amministrativo regionale.**

16 - Quale dei termini indicati completa in modo logico la seguente proporzione verbale? "RIMA" sta a "MIRA" come "CERA" sta a "?".

- CREA.
- RECA.**
- ECRA.

17 - Ai sensi dell'art. 22 del CCNL Comparto Funzioni Locali 2022-2024, sottoscritto il 23 febbraio 2026, quali caratteristiche e conseguenze presenta l'articolazione sperimentale dell'orario di lavoro su quattro giorni settimanali?

- L'adesione da parte del lavoratore è obbligatoria.
 L'adesione da parte del lavoratore è volontaria solo per le qualifiche dirigenziali.
 L'adesione da parte del lavoratore è volontaria.

18 - A norma dell'art. 1 del D.Lgs. 36/2023, per quale scopo essenziale le stazioni appaltanti e gli enti concedenti perseguono il principio del risultato?

- Per agevolare l'accesso al mercato delle micro e piccole imprese locali, riducendo le tempistiche di gara e gli oneri documentali previsti per la qualificazione tecnico-economica.
 Per favorire e valorizzare l'iniziativa e l'autonomia decisionale dei funzionari pubblici, esonerandoli dalle responsabilità amministrative connesse alle valutazioni tecniche per l'acquisizione delle prestazioni.
 Per l'affidamento del contratto e la sua esecuzione con la massima tempestività e il migliore rapporto possibile tra qualità e prezzo, nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza.

19 - In base all'art. 948 del Codice Civile, l'azione di rivendicazione a tutela della proprietà è soggetta a prescrizione?

- Sì, si prescrive nell'ordinario termine decennale, decorrente dal giorno in cui il proprietario ha perso il possesso materiale e la detenzione della cosa.
 Sì, si prescrive nel termine perentorio di un anno dal sofferto spoglio, trattandosi di azione volta al recupero materiale del bene.
 No, l'azione non si prescrive, salvi gli effetti dell'acquisto della proprietà da parte di altri per usucapione.

20 - A norma dell'art. 50, comma 5, del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), in quali circostanze il sindaco ha facoltà di adottare ordinanze contingibili e urgenti quale rappresentante della comunità locale?

- Al fine di prevenire e di eliminare gravi pericoli che minacciano l'incolumità pubblica e la sicurezza urbana, previa preventiva comunicazione del provvedimento al prefetto.
 Per disporre provvedimenti di sospensione dei lavori, abbattimento e riduzione in pristino a seguito di accertate violazioni della legislazione statale e regionale in materia di prevenzione dell'abusivismo edilizio.
 In caso di emergenze sanitarie o di igiene pubblica a carattere esclusivamente locale, nonché in relazione all'urgente necessità di interventi volti a superare situazioni di grave incuria o degrado del territorio, dell'ambiente e del patrimonio culturale.

21 - Indicare tra le opzioni di risposta quella che esprime il corretto abbinamento tra ciascuno dei seguenti atti e il relativo soggetto comunale competente all'adozione, ai sensi del D.Lgs. 267/2000 (TUEL): 1) Tenuta dei registri di stato civile e di popolazione --> _____; 2) Rogito dei contratti nei quali l'ente è parte --> _____.

- 1) Sindaco; 2) Dirigenti.
 1) Dirigenti; 2) Segretario.
 1) Sindaco; 2) Segretario.

22 - Da chi è presieduto il consiglio comunale nei comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, ai sensi dell'articolo 39 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL)?

- Dal sindaco.
 Da un presidente eletto tra i consiglieri nella prima seduta del consiglio.
 Da un presidente nominato dal sindaco, anche al di fuori dei componenti del consiglio.

23 - È corretto affermare, a norma dell'art. 51 del D.Lgs. 165/2001, che lo Statuto dei lavoratori (Legge n. 300/1970) si applica alle pubbliche amministrazioni?

- Sì, ma solo in quelle con almeno 15 dipendenti.
 Sì, indipendentemente dal numero dei dipendenti.
 No.
-

24 - Richiamando la disciplina dell'art. 174 del D.Lgs. 36/2023 in materia di partenariato pubblico-privato, da dove proviene la copertura dei fabbisogni finanziari connessi alla realizzazione del progetto?

Proviene in misura significativa da risorse reperite dalla parte privata, anche in ragione del rischio operativo assunto dalla medesima.

È assicurata mediante la creazione di un ente partecipato congiuntamente, nel quale il conferimento di capitale della pubblica amministrazione assorbe l'esposizione alle fluttuazioni di mercato.

Deriva in misura non inferiore al 50% da fondi pubblici iscritti preventivamente nel bilancio dell'ente concedente, lasciando in capo all'operatore economico il solo onere direzionale nella fase di esecuzione.

25 - A norma dell'art. 20 del D.Lgs. 39/2013, in caso di dichiarazione mendace accertata dall'amministrazione nel rispetto del diritto di difesa e del contraddittorio dell'interessato, la conseguente inconfirmità di qualsivoglia incarico ha una durata pari a:

Due anni.

Cinque anni.

Permanente.

26 - In materia di documentazione amministrativa, quale delle seguenti affermazioni NON risponde al principio di semplificazione amministrativa ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica n. 445/2000 e del principio di autocertificazione?

Le certificazioni che riguardano la stessa persona e il medesimo procedimento devono essere contenute in un unico documento.

I certificati anagrafici e di stato civile sono ammessi dalle pubbliche amministrazioni solo se in corso di validità al momento della presentazione e non possono essere sostituiti dalle dichiarazioni di cui agli articoli 46 e 47 del predetto decreto.

Le amministrazioni pubbliche e i gestori di pubblici servizi sono tenuti ad acquisire d'ufficio le informazioni oggetto delle dichiarazioni sostitutive, previa indicazione da parte dell'interessato degli elementi indispensabili per il reperimento.

27 - Quale delle seguenti affermazioni è conforme alle disposizioni (articoli 21 septies e 21 octies) della Legge 241/1990 in materia d'invalidità del provvedimento amministrativo?

Il provvedimento amministrativo viziato da difetto assoluto di attribuzione è nullo.

Il provvedimento amministrativo viziato da eccesso di potere può essere revocato.

Il provvedimento amministrativo che è stato adottato in violazione o elusione del giudicato è annullabile.

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

Piagnucoloso.

Puntiglioso.

Civettuolo.

29 - Secondo il co. 2, art. 826 del Codice Civile, quale dei seguenti gruppi di beni rientra nel "patrimonio indisponibile" dello Stato?

Gli immobili da reddito, i fondi agricoli, il denaro e i titoli azionari.

Le strade, le autostrade, gli aerodromi e gli acquedotti.

Le foreste costituenti demanio forestale, le miniere, le cave e le torbiere, quando la disponibilità ne è sottratta al proprietario del fondo.

30 - Quale tra i seguenti è un requisito di ordine speciale, richiesto dall'art. 100, comma 1, del D.Lgs. 36/2023 per la partecipazione degli operatori economici alle procedure di aggiudicazione di appalti di lavori, servizi e forniture?

La disponibilità di un ufficio operativo nel territorio comunale.

La capacità tecnica e professionale.

L'insussistenza di illeciti professionali gravi.

31 - _____ sta a "Rettile" come "Pavone" sta a "_____".

- Lucertolone - Uccello.
- Alligatore - Rospo.
- Aspide - Pettirosso.

32 - Ai fini del d.lgs. 81/2008, s'intende per "sistema di promozione della salute e sicurezza":

Il complesso dei soggetti istituzionali che concorrono, con la partecipazione delle parti sociali, alla realizzazione dei programmi di intervento finalizzati a migliorare le condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori.

L'insieme delle persone, sistemi e mezzi esterni o interni all'azienda finalizzati all'attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali per i lavoratori.

Il complesso delle disposizioni o misure necessarie anche secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, per evitare o diminuire i rischi professionali nel rispetto della salute della popolazione e dell'integrità dell'ambiente esterno.

33 - Indicare quale dei seguenti NON costituisce uno dei mezzi di identificazione informatica previsti dall'art. 64, comma 2-quater, del D.Lgs. 82/2005 (CAD) per l'accesso ai servizi in rete erogati dalle pubbliche amministrazioni:

- Il sistema pubblico per la gestione dell'identità digitale di cittadini e imprese (SPID).
- Il Codice fiscale accompagnato da un PIN personale rilasciato dall'ente.
- La Carta di identità elettronica (CIE).

34 - Secondo l'art. 13 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici), le disposizioni dello stesso codice si applicano ai contratti?

- Attivi.
- A titolo gratuito.
- Di appalto e concessione.

35 - Nelle procedure di appalto di lavori, forniture e servizi, quale documento definisce i contenuti del futuro rapporto contrattuale tra l'aggiudicatario e la stazione appaltante, secondo quanto disposto dall'art. 87 del D.Lgs. 36/2023?

- Il bando di gara.
- La lettera d'invito.
- Il capitolato speciale.

36 - Se decorre il termine previsto dall'art. 53 del D.Lgs. 165/2001 per provvedere sulla richiesta del dipendente pubblico di autorizzazione allo svolgimento di un incarico retribuito da conferirsi da terzi soggetti, l'autorizzazione:

- Si intende in ogni caso negata.
- Si intende sempre accordata.
- Se richiesta per incarichi da conferirsi da amministrazioni pubbliche, si intende accordata; in ogni altro caso, si intende definitivamente negata.

37 - Cosa comporta, in base alle disposizioni degli articoli 53 e 141 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), la riduzione dell'organo assembleare per impossibilità di surroga alla metà dei componenti del consiglio?

- Lo scioglimento del consiglio comunale e la conseguente decadenza del sindaco e della rispettiva giunta.
- La sostituzione automatica con il vice sindaco fino alla nomina di un nuovo sindaco, senza scioglimento degli organi.
- La sola cessazione dalla carica del sindaco, con permanenza del consiglio comunale e della giunta.

38 - Ai sensi dell'art. 234, comma 2, del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL), tra chi viene scelto il Presidente del collegio dei revisori?

- Tra gli iscritti all'albo dei ragionieri.
- Tra gli iscritti all'Ordine degli avvocati.
- Tra gli iscritti al registro dei revisori contabili.

39 - 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?

- Le gazzette ufficiali.**
- I documenti informatici.
- I documenti ricevuti e spediti dall'amministrazione.

40 - Secondo quanto previsto dall'art. 196 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), quale è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi?

- Il controllo di regolarità amministrativa e contabile.
 - Il controllo di gestione.**
 - Il controllo strategico.
-