



QUESTIONARIO 5



AGRINOVA ITALIA S.P.A.®

Questionario In Basket
Versione E

Materiale di proprietà del gruppo

SI PREGA DI NON SCRIVERE SU QUESTO FASCICOLO,
GRAZIE

ISTRUZIONI

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

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

I vostri obiettivi sono i seguenti:

1) Individuare per ciascun documento:

- Il livello di ***STRATEGICITÀ*** effettuando una sola scelta tra:
 - ***Alto*** se ritenete che il problema preso in considerazione abbia un impatto diretto elevato sul business dell'Azienda;
 - ***Basso*** se non vi è impatto sul business dell'Azienda;
 - Oppure attribuendo i valori intermedi ***Medio Alto*** e ***Medio Basso***.

- Il livello di ***URGENZA*** effettuando una sola scelta tra:
 - ***Alto*** se è necessario attivarsi per la soluzione del problema nell'immediato;
 - ***Basso*** se il problema può essere rimandato;
 - Oppure attribuendo i valori intermedi ***Medio Alto*** e ***Medio Basso***

- L'utilizzo della ***DELEGA*** per le singole risorse, anche in questo caso, effettuando una sola scelta per la persona più adatta a svolgere l'attività richiesta per ogni singolo documento (anche delegando le attività, mantenete la responsabilità sui risultati).

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

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

RUOLO DA INTERPRETARE

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

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

ORA VOI SIETE GIULIA FRANCHI

CONTESTO

AgriNova Italia S.p.A.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Obiettivi e piano industriale:

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

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

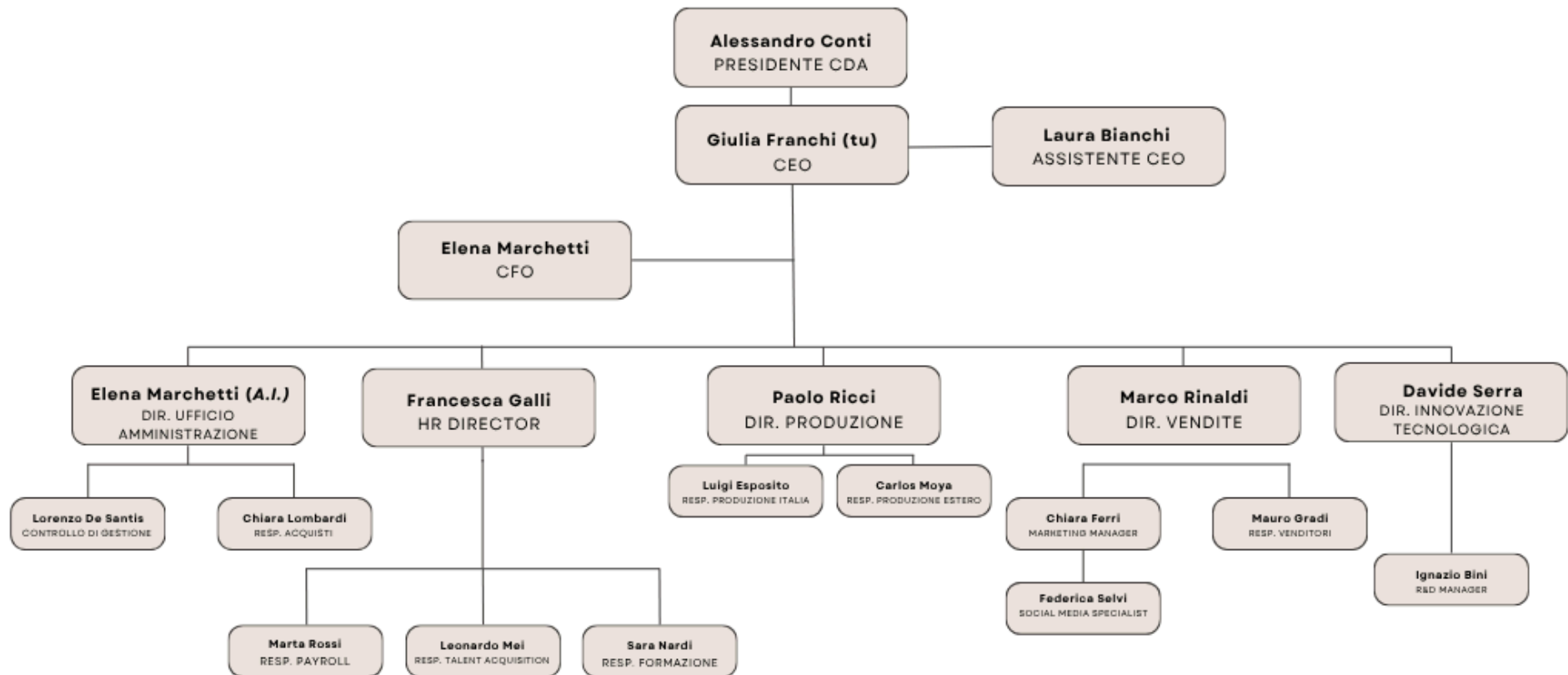
Parallelamente, il piano prevede investimenti selettivi nella digitalizzazione, con particolare attenzione ai sistemi di gestione dei dati commerciali e produttivi, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa e la qualità delle decisioni. A ciò si affianca la necessità di intervenire sul modello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

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

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

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

Organigramma aziendale:



Organizzazione e Figure aziendali rilevanti:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CLIENTI PRINCIPALI DI AGRINOVA ITALIA S.P.A.

1. Consorzio Agricolo Emiliano

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

2. AgroFuture Italia S.p.A.

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

3. Beaulieu Agro Group

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

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

4. Azienda Agricola Verdi S.r.l.

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

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

5. GreenFields Iberia S.L.

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

AgriNova S.p.a. oggi:

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

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

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

DOCUMENTI

DOCUMENTO 1 – EMAIL



Data: 03/06/2025

Ora: 07:42

Da: Alessandro Conti

A: Giulia Franchi

Oggetto: Incontro CdA

Giulia,

benvenuta ufficialmente a bordo.

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

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

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

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

A dopo,

Conti Alessandro

Presidente CdA



DOCUMENTO 2 – EMAIL

Data: 02/06/2025



Ora: 21:18

Da: Luca Ferrero

A: Giulia Franchi

Oggetto: Alcune info di contesto

Ciao Giulia,

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

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

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

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

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

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

In bocca al lupo davvero,

Luca

DOCUMENTO 3 – PEC

Data: 03/06/2025



Ora: 07:51

Da: GreenFields Iberia S.L.

A: AgriNova Italia S.p.A.

Cc: Giulia Franchi

Oggetto: Richiesta chiarimenti

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

con la presente desideriamo richiamare la Vostra attenzione su alcune criticità emerse nelle ultime settimane in relazione alla gestione commerciale delle forniture a noi destinate.

In particolare, abbiamo riscontrato alcune incongruenze nelle condizioni applicate su forniture analoghe destinate ad altri operatori presenti sul mercato iberico. Tali informazioni, emerse attraverso la nostra rete distributiva, stanno generando un crescente livello di tensione con i nostri clienti, che percepiscono una mancanza di uniformità nelle politiche commerciali adottate. Questa situazione sta avendo un impatto diretto sulla nostra capacità di presidiare il mercato, in quanto ci troviamo a dover giustificare differenze di prezzo e condizioni che non risultano coerenti con gli accordi in essere tra le nostre aziende.

Alla luce di quanto sopra, riteniamo necessario un chiarimento tempestivo in merito ai criteri di definizione delle condizioni commerciali applicate nei diversi mercati, alle eventuali variazioni introdotte negli ultimi mesi e alle possibili azioni di riallineamento delle condizioni attualmente in essere.

Considerata la rilevanza del tema e le ripercussioni già in atto sulla nostra rete commerciale, Vi chiediamo un riscontro entro e non oltre 5 giorni dalla presente.

In assenza di un chiarimento soddisfacente, ci vedremo costretti a rivedere il nostro posizionamento commerciale sui prodotti AgriNova nei mercati di riferimento.

Distinti saluti,

GreenFields Iberia S.L.



DOCUMENTO 4 – EMAIL



Data: 03/06/2025

Ora: 08:02

Da: Paolo Ricci

A: Giulia Franchi

Cc: Marco Rinaldi

Oggetto: Riassegnazione produzione SmartGrow

Giulia,

ti scrivo perché questa mattina abbiamo ricevuto una comunicazione dalla direzione dello stabilimento spagnolo che impatta direttamente la pianificazione della linea SmartGrow.

A seguito di un accordo commerciale chiuso su un grande cliente internazionale, lo stabilimento di Valencia ha richiesto la riallocazione di parte della capacità produttiva a loro favore per le prossime due settimane. Questo comporta una riduzione immediata dei volumi disponibili per il mercato italiano pari a circa il 30%.

Di fatto, se accettiamo questa richiesta, non saremo in grado di garantire le forniture già pianificate per alcuni clienti chiave, tra cui AgroFuture e parte del canale nazionale, con un impatto stimato di circa 4 milioni di euro.

Se invece decidiamo di non aderire alla richiesta, rischiamo di entrare in conflitto con la struttura estera, con possibili ripercussioni sul coordinamento produttivo e sulle future allocazioni condivise.

Serve una decisione entro la mattinata per capire come procedere.

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: 09:44

Da: Mauro Gradi

A: Giulia Franchi

Oggetto: Richiesta chiarimento su gestione priorità clienti

Gentile Dott.ssa Franchi,

le scrivo per segnalarle una difficoltà operativa che il team sta riscontrando nella gestione delle attività quotidiane.

Negli ultimi giorni ci sono arrivate indicazioni diverse, da più interlocutori, in merito alla priorità da assegnare ad alcuni clienti, in particolare tra quelli legati al business tradizionale e quelli più orientati alle soluzioni innovative.

Questa situazione sta creando incertezza nel team, che si trova a dover gestire richieste spesso in sovrapposizione senza avere un riferimento chiaro su quali attività debbano essere considerate prioritarie. In alcuni casi, questo ha portato a ritardi nelle risposte ai clienti e a una gestione meno efficace delle relazioni commerciali.

Considerato anche il carico di lavoro attuale, riteniamo utile avere un'indicazione più chiara sulle priorità operative, per poter organizzare al meglio le attività nelle prossime settimane.

Resto a disposizione per eventuali approfondimenti.

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: 11:11

Da: Segreteria Organizzativa – CIA - Convegno Innovazione Agricola

Inoltrata da: Laura Bianchi

A: Giulia Franchi

Oggetto: Conferma partecipazione evento settore agro-tecnologico

Gentilissimi,

in vista del Convegno sull'Innovazione Agricola che si terrà il prossimo 21 giugno a Bologna, stiamo definendo il panel degli interventi istituzionali e aziendali.

AgriNova Italia è stata individuata tra le aziende di riferimento del settore e ci farebbe piacere poter confermare la partecipazione di un vostro rappresentante per un breve intervento nel corso della sessione dedicata all'evoluzione tecnologica in agricoltura.

L'intervento previsto avrebbe una durata indicativa di 10 minuti e si inserirebbe all'interno di un panel con altri operatori del settore.

Qualora foste interessati, vi chiediamo gentilmente di farci avere una conferma entro la prossima settimana, così da poter finalizzare il programma definitivo dell'evento.

Restiamo a disposizione per qualsiasi ulteriore informazione.

Cordiali saluti,

Segreteria Organizzativa

CIA - Convegno Innovazione Agricola



— CONVEGNO INNOVAZIONE AGRICOLA —

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: 13:03

“Dottoressa, mi permetto di segnalarle una cosa al volo che ho notato negli ultimi giorni.

Alcuni colleghi, soprattutto tra commerciale e produzione, stanno iniziando a chiedere sempre più spesso chiarimenti direttamente a me o ad altri, invece che ai loro responsabili.

Mi è sembrato strano perché in passato c’era una gestione più lineare dei flussi e delle responsabilità. Ora invece ho la sensazione che ci sia un po’ di confusione su chi debba prendere certe decisioni.

Non so se sia solo un momento o qualcosa di più strutturato, ma ho pensato fosse utile dividerlo con lei.”

1 - Quale delle seguenti affermazioni relative alla fase dell'aggiudicazione nelle procedure di affidamento dei contratti pubblici è conforme al disposto dell'art. 17 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici)?

- L'aggiudicazione è immediatamente efficace.**
- L'aggiudicazione equivale ad accettazione dell'offerta.
- L'offerta dell'aggiudicatario è revocabile fino al termine stabilito per la stipulazione del contratto.

2 - In quale delle seguenti fattispecie il Sindaco adotta provvedimenti contingibili e urgenti, ai sensi dell'articolo 54 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), quale ufficiale del Governo?

- Al fine di prevenire e di eliminare gravi pericoli che minacciano l'incolumità pubblica e la sicurezza urbana.**
- In caso di emergenze sanitarie o di igiene pubblica a carattere esclusivamente locale.
- In relazione all'urgente necessità di interventi volti a superare situazioni di grave incuria o degrado del territorio, dell'ambiente e del patrimonio culturale o di pregiudizio del decoro e della vivibilità urbana.

3 - In base all'art. 827 del Codice Civile, a chi spettano di diritto i beni immobili che non sono in proprietà di alcuno (i cosiddetti beni immobili vacanti)?

- Al patrimonio del Comune nel cui territorio si trovano.
- Al patrimonio dello Stato.**
- Al demanio della Regione territorialmente competente.

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

- Tutti i miei colleghi adorano il sushi. Carlo è un mio collega, quindi adora il sushi.
- Tutte le mie sorelle ricamano. Tania è mia sorella, quindi Tania ricama.
- Tutti i miei amici giocano a basket. Mario gioca a basket, quindi Mario è mio amico.**

5 - A norma dell'art. 48 del D.P.R. 445/2000, che validità temporale hanno le dichiarazioni sostitutive?

- Hanno validità di sei mesi dalla data della loro sottoscrizione, salvo che disposizioni di legge o regolamentari non prevedano una validità superiore.
- Hanno validità permanente esclusivamente se sottoscritte con firma digitale o altra firma elettronica qualificata o avanzata.
- Hanno la stessa validità temporale degli atti che sostituiscono.**

6 - Dispone l'art. 5 del D.Lgs. 82/2005 (CAD) che, in merito all'effettuazione di pagamenti con modalità informatiche, le pubbliche amministrazioni:

- Hanno la facoltà, ma non l'obbligo, di accettare pagamenti elettronici, tramite la piattaforma tecnologica PagoPA o tramite l'APP IO.
- Sono obbligate ad accettare, tramite l'apposita piattaforma tecnologica PagoPA, i pagamenti spettanti a qualsiasi titolo attraverso sistemi di pagamento elettronico.**
- Sono obbligate ad accettare i pagamenti elettronici esclusivamente per importi superiori a 50 euro.

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

- Contraffazione.
- Escremento.
- Diverbio.**

8 - A norma dell'art. 21-ter della L. 241/1990, le pubbliche amministrazioni possono imporre coattivamente l'adempimento degli obblighi nei loro confronti:

- Qualora il provvedimento sia divenuto inoppugnabile.
- In tutti i casi in cui si renda necessario provvedere all'esecuzione coattiva, anche in assenza di una norma che lo disciplini.
- Solo nei casi e con le modalità stabiliti dalla legge, previa diffida all'interessato, quando il provvedimento costitutivo abbia indicato termine e modalità di adempimento.**

9 - Quale termine occorre eliminare affinché il gruppo risulti omogeneo? station-wagon - safety car - fuoristrada.

- Station-wagon.
- Fuoristrada.
- Safety car.**

10 - Il Piano nazionale anticorruzione, in base a quanto previsto dall'articolo 1, comma 2-bis, della legge n. 190/2012, ha durata:

- Triennale.**
- Quinquennale.
- Quadriennale.

11 - Dispone l'art. 2, comma 1, del D.Lgs. 165/2001 che le amministrazioni pubbliche definiscono, secondo principi generali fissati da disposizioni di legge e, sulla base dei medesimi, mediante atti organizzativi secondo i rispettivi ordinamenti, le linee fondamentali di organizzazione degli uffici. Tali criteri di organizzazione sono attuati nel rispetto di quale disciplina?

- Della disciplina in materia di contrattazione collettiva e relazioni sindacali.
- Della disciplina in materia di responsabilità disciplinare.
- Della disciplina in materia di trattamento dei dati personali.**

12 - L'art. 178 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL) stabilisce la sequenza logica, cronologica e funzionale del procedimento di entrata negli Enti Locali. Quale è l'ordine corretto delle fasi di gestione delle entrate:

- Accertamento, Riscossione e Versamento.**
- Accertamento, Versamento, Riscossione e Incasso.
- Versamento, Accertamento e Riscossione.

13 - Secondo quanto disposto dall'art. 18 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici), oltre alle forme tipiche previste per la stipulazione del contratto pubblico, in quali casi è ammesso il ricorso alla stipula mediante corrispondenza secondo l'uso commerciale, tramite scambio di lettere anche a mezzo PEC?

- In nessun caso, poiché il contratto deve essere stipulato solo con atto pubblico notarile.
- È consentita unicamente per gli affidamenti diretti, mentre nelle procedure negoziate si deve ricorrere alla scrittura privata.
- In caso di procedura negoziata oppure per gli affidamenti diretti.**

14 - Indicare, tra le seguenti, quale NON è una delle cinque procedure ordinarie di scelta del contraente previste dall'art. 70, comma 1, del D.Lgs. 36/2023 per l'aggiudicazione di appalti pubblici:

- La procedura negoziata senza pubblicazione di un bando di gara.**
- La procedura ristretta.
- La procedura competitiva con negoziazione.

15 - In base alla disciplina prevista dall'art. 20 della L. 241/1990, nei procedimenti ad istanza di parte per il rilascio di provvedimenti amministrativi, a cosa equivale il silenzio dell'amministrazione competente una volta decorso il termine previsto?

- Equivale a un mero inadempimento dell'obbligo di provvedere, che non produce mai effetti diretti sull'istanza.
- Equivale sempre a un provvedimento di rigetto tacito dell'istanza.
- Equivale a provvedimento di accoglimento della domanda, senza necessità di ulteriori istanze o diffide, precisando tuttavia che tale effetto non si forma qualora la domanda sia priva degli elementi indispensabili per individuare l'oggetto e le ragioni del provvedimento richiesto.**

16 - In base all'art. 22 della L. 241/1990, il diritto di accesso ai documenti amministrativi è riconosciuto:

- A qualsiasi cittadino, purché residente nel medesimo ambito territoriale in cui ha sede l'amministrazione procedente.
 - A tutti i soggetti privati, compresi quelli portatori di interessi pubblici o diffusi, che abbiano un interesse diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento.**
 - Alle sole associazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello locale.
-

17 - Ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 33/2013, l'istanza di accesso civico richiede obbligatoriamente una motivazione da parte del richiedente?

- No, l'istanza identifica i dati, le informazioni o i documenti richiesti e non richiede motivazione.**
 Sì, la motivazione è obbligatoria, ma solo se l'istanza ha ad oggetto documenti contenenti dati sensibili o giudiziari.
 Sì, deve essere sempre supportata da un interesse diretto, concreto e attuale corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata.

18 - In base all'art. 21-sexies della Legge n. 241/1990, in quale condizione la Pubblica Amministrazione può esercitare il recesso unilaterale da un contratto?

- Mai, salvo in caso di inadempimento contrattuale del privato, che consente solo la risoluzione del contratto.
 Nei soli casi espressamente previsti dalla legge o dal contratto.
 Ogniquale volta sopravvengano motivi di pubblico interesse.

19 - Ai sensi dell'art. 97 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), chi svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi comunali, in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi?

- Il direttore generale.
 Il segretario.
 Il comandante della polizia municipale in veste di ausiliario.

20 - Quale dei seguenti elementi NON costituisce requisito necessario per l'esistenza del contratto ai sensi dell'art. 1325 del Codice Civile?

- La causa.
 L'oggetto.
 Il prezzo.

21 - Ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. b), del D.Lgs. 81/2008 (Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro), s'intende, di regola, come "datore di lavoro" in una pubblica amministrazione:

- Il dirigente al quale spettano i poteri di gestione, ovvero il funzionario non avente qualifica dirigenziale preposto ad un ufficio con autonomia gestionale, individuato dall'organo di vertice e dotato di autonomi poteri decisionali e di spesa.**
 Il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), nominato appositamente dall'ente.
 L'organo di vertice della singola amministrazione.

22 - Ai sensi dell'art. 170 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), quale documento ha carattere generale e costituisce la guida strategica ed operativa dell'ente locale?

- Il Documento Unico di Programmazione (DUP).**
 Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).
 Il bilancio di previsione finanziario.

23 - È corretto affermare, a norma dell'articolo 175 del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL), che nei Comuni le variazioni di bilancio adottate in via d'urgenza dalla Giunta devono essere sottoposte a ratifica del Consiglio, a pena di decadenza?

- Sì, nei trenta giorni seguenti, e comunque entro il 31 dicembre dell'anno in corso se a tale data non sia scaduto il predetto termine.
 Sì, nei sessanta giorni seguenti, e comunque entro il 31 dicembre dell'anno in corso se a tale data non sia scaduto il predetto termine.
 No, le variazioni di bilancio adottate dalla Giunta non devono essere sottoposte a ratifica entro un termine decadenziale stabilito dal TUEL, ma entro il termine acceleratorio previsto dal regolamento di contabilità di ciascun Comune.
-

24 - L'art. 1161 del Codice Civile disciplina l'usucapione dei beni mobili, stabilendo che, in mancanza di titolo idoneo, la proprietà dei beni mobili e gli altri diritti reali di godimento sui beni medesimi si acquistano in virtù del possesso continuato per:

- Cinque anni qualora il possesso sia stato acquistato in buona fede.
- Cinque anni qualora il possesso sia stato acquistato in buona fede e dieci anni qualora il possesso sia stato acquistato in mala fede.
- Dieci anni qualora il possesso sia stato acquistato in buona fede.**

25 - Quale dei termini indicati completa in modo logico la seguente proporzione verbale? "SETA" sta a "TESA" come "MARE" sta a "?".

- MERA.
- ARMI.
- RAME.**

26 - Nel caso di lavori, servizi o forniture supplementari da parte del contraente originale, che si sono resi necessari e non erano inclusi nell'appalto iniziale, l'art. 120 del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici) richiede, tra le altre condizioni, che l'eventuale aumento di prezzo non deve eccedere:

- Il 20 % del valore del contratto iniziale.
- Il 50 % del valore del contratto iniziale.**
- Il 30 % del valore del contratto iniziale.

27 - L'articolo 5 del D.Lgs. 165/2001 dispone che, nelle pubbliche amministrazioni, la direzione e l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici sono assunte dagli organi preposti alla gestione:

- Previa specifica direttiva dell'organo di governo, che detiene in via esclusiva la competenza sulla direzione del personale in base al principio di gerarchia.
- Con la capacità e i poteri del datore di lavoro pubblico, essendo sempre obbligatorio il preventivo accordo vincolante con le organizzazioni sindacali.
- Con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, fatte salve la sola informazione ai sindacati ovvero le ulteriori forme di partecipazione, ove previsti nei contratti collettivi.**

28 - Ai sensi dell'art. 235, comma 1, del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL), l'organo di revisione contabile dura in carica:

- Due anni dalla esecutività della delibera di nomina.
- Tre anni dal 1° gennaio successivo alla nomina.
- Tre anni dalla esecutività della delibera di nomina.**

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

- Può essere superiore all'orario medio giornaliero di lavoro.
- Non può essere superiore al 50% dell'orario medio giornaliero di lavoro.
- Non può essere superiore all'orario medio giornaliero di lavoro.**

30 - Ai sensi dell'art. 34, comma 4, del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), ai fini della stipula dell'accordo di programma, quale tipo di consenso è richiesto tra il presidente della regione, della provincia, i sindaci e le altre amministrazioni interessate?

- Il consenso della maggioranza assoluta dei partecipanti.
- Il consenso della maggioranza qualificata dei due terzi dei partecipanti.
- Il consenso unanime.**

31 - In base all'art. 175, comma 2, del D.Lgs. 36/2023 (codice dei contratti pubblici), da quale specifico adempimento deve essere preceduto il ricorso al partenariato pubblico-privato da parte dell'ente concedente?

- Da una valutazione preliminare di convenienza e fattibilità.**
- Da un parere vincolante della competente sezione regionale di controllo della Corte dei conti.
- Dall'espletamento di un dibattito pubblico obbligatorio, a prescindere dall'importo dell'opera.

32 - Il controllo sugli equilibri finanziari previsto dall'art. 147-quinquies del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL) rientra in quale tipologia di controlli prevista dalla Parte I - Titolo VI (controlli) del predetto TUEL?

- Controllo interno.**
 Controllo sugli organi.
 Controllo sugli atti.

33 - In ossequio al dettato dell'art. 3 della L. 241/1990, quali elementi obbligatori devono essere indicati nella motivazione del provvedimento amministrativo, ivi compresi quelli concernenti l'organizzazione amministrativa e il personale?

- Le valutazioni di convenienza economica dell'ente e la coerenza del provvedimento adottato con le linee programmatiche di mandato dettate dall'organo di indirizzo politico.
 Le disposizioni normative applicate, unitamente al parere dell'organo di controllo contabile.
 I presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione dell'amministrazione, in relazione alle risultanze dell'istruttoria procedimentale.

34 - Secondo quanto previsto dall'art. 2 della L. 241/1990, è possibile per le pubbliche amministrazioni concludere il procedimento con un provvedimento redatto in forma semplificata?

- No, la pubblica amministrazione è sempre tenuta a concludere il procedimento adottando un provvedimento espresso redatto in forma ordinaria, con la puntuale motivazione, anche per relationem, dei presupposti di fatto e di diritto dell'atto.
 Sì, nel caso in cui il procedimento consegua obbligatoriamente ad un'istanza ovvero debba essere iniziato d'ufficio, le pubbliche amministrazioni, se ravvisano la manifesta irricevibilità, inammissibilità, improcedibilità o infondatezza della domanda, concludono il procedimento con un provvedimento espresso redatto in forma semplificata, la cui motivazione può consistere in un sintetico riferimento al punto di fatto o di diritto ritenuto risolutivo.
 Sì, le pubbliche amministrazioni, nel solo caso in cui il procedimento consegua obbligatoriamente ad un'istanza, possono concludere il procedimento con un provvedimento espresso redatto in forma semplificata se ravvisano la manifesta irricevibilità della stessa istanza, con una motivazione consistente in un sintetico riferimento al punto di fatto o di diritto ritenuto risolutivo.

35 - L'assegnazione del dipendente pubblico a mansioni proprie di una qualifica superiore, al di fuori dei casi consentiti dall'art. 52 del D.Lgs. 165/2001, è:

- Nulla.**
 Annullabile, ma provvisoriamente efficace.
 Inefficace.

36 - Se "Leone" sta a "ruggire" allora è logico che " _____ " stia a " _____ ".

- Coniglio - gracchiare.
 Mucca - muggire.
 Lupo - grugnire.

37 - In base all'art. 54 del D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445, quali sono le informazioni non modificabili di una registrazione di protocollo?

- Il numero di protocollo del documento generato automaticamente dal sistema e il mittente per i documenti ricevuti o, in alternativa, il destinatario o i destinatari per i documenti spediti.
 Entrambe quelle indicate nelle altre alternative di risposta.
 L'oggetto del documento e la data di registrazione di protocollo assegnata automaticamente dal sistema.

38 - 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) Convenzioni tra Comune e Provincia --> _____; 2) Nomina dei responsabili degli uffici e servizi --> _____.

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

39 - Ai sensi dell'art. 185, comma 2, del d.lgs. n. 267/2000 (TUEL), chi sottoscrive il mandato di pagamento?

- Il Segretario comunale.
 - Sempre il responsabile del servizio finanziario.
 - Il dipendente indicato dal Regolamento di contabilità.**
-

40 - A norma dell'art. 55-sexies, comma 1, del D.Lgs. 165/2001, la violazione di obblighi concernenti la prestazione lavorativa, che abbia determinato la condanna dell'amministrazione al risarcimento del danno, comporta nei confronti del dipendente responsabile l'applicazione - di regola - della sanzione:

- Del licenziamento con preavviso.
 - Della multa da euro 400 ad euro 1.600.
 - Della sospensione dal servizio, con privazione della retribuzione da un minimo di tre giorni fino ad un massimo di tre mesi.**
-