



QUESTIONARIO 1



IMPERIAL HOTEL (©)

Questionario In Basket
Versione A

Materiale di proprietà del gruppo

**SI PREGA DI NON SCRIVERE SU QUESTO FASCICOLO,
GRAZIE**

ISTRUZIONI

Avete **100 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 **IMPERIAL HOTEL** 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.

Nei prossimi **100 minuti** Lei interpreterà il ruolo di **Direttore Generale** di una catena alberghiera italiana che sta attraversando una fase di trasformazione profonda, sia dal punto di vista organizzativo che strategico. La società, dopo essersi consolidata negli anni in contesti prevalentemente provinciali, ha recentemente intrapreso un percorso di evoluzione verso un modello più strutturato, orientato al mercato e alla redditività, anche per rispondere a una crescente pressione competitiva da parte di operatori più organizzati e di nuove piattaforme digitali.

Ruolo interpretato:

Lei è **Alessandro Gladioli**, storico Dirigente dell’Azienda e recentemente nominato alla guida operativa dell’azienda con l’obiettivo di accompagnarla in una nuova fase di crescita, caratterizzata da maggiore strutturazione, controllo dei risultati e apertura verso il mercato.

Il suo ruolo le impone di mantenere una visione complessiva dell’organizzazione, coordinando le diverse funzioni aziendali e gestendo equilibri interni non sempre completamente stabilizzati. Negli ultimi mesi ha assunto decisioni rilevanti, alcune delle quali hanno generato consenso ma anche alcune resistenze, più o meno esplicite, da parte di figure chiave della struttura.

Hotel Imperial oggi:

Imperial Hotel, nata circa dieci anni fa su iniziativa della famiglia Festi – in particolare del fondatore **Carlo Festi**, tuttora figura di riferimento della proprietà – rappresenta oggi una realtà alberghiera in significativa evoluzione, con **otto strutture** e circa ottocento camere distribuite sul territorio nazionale.

Le principali strutture del gruppo sono situate a **Rimini** (oggi chiusa come sede direzionale, ma ancora operativa come hotel), **Cesenatico, Cesena, Bologna, Parma, Milano Marittima, Verona e Firenze**. Si tratta di hotel con caratteristiche eterogenee: alcune strutture, come quelle di Bologna e Firenze, sono orientate a una clientela business e corporate, mentre altre – in particolare Rimini e Cesenatico – hanno una forte componente leisure e stagionale.

La crescita dell’azienda è stata inizialmente guidata da un modello fortemente imprenditoriale, con una gestione decentrata e una significativa autonomia affidata ai **Direttori di struttura**. Figure come **Marco Gennari (Bologna), Luca Ciceri (Rimini), Paolo Lucchini (Cesenatico) e Andrea Valeri (Parma)** hanno nel tempo sviluppato un ruolo centrale non solo nella gestione operativa, ma anche nello sviluppo commerciale locale, costruendo relazioni dirette con clienti e stakeholder territoriali.

Questo modello ha consentito una crescita rapida e flessibile, ma ha anche generato una forte eterogeneità nelle modalità gestionali e nei risultati economici tra le diverse strutture.

Negli ultimi anni, tuttavia, il contesto competitivo è cambiato in modo significativo. L’ingresso di grandi catene internazionali, la crescente rilevanza delle piattaforme online e l’aumento della pressione sui prezzi hanno reso evidente la necessità di un maggiore coordinamento e di una gestione più strutturata delle leve strategiche, in particolare pricing, distribuzione e acquisti.

Per rispondere a queste sfide, la proprietà – oggi rappresentata operativamente anche da **Giulia Festi**, figlia del fondatore e sempre più coinvolta nelle decisioni strategiche – ha avviato un processo di progressiva centralizzazione delle funzioni chiave.

Negli ultimi sei mesi questo processo ha subito un’accelerazione significativa. È stata chiusa la storica sede direzionale di Rimini, ufficialmente per esigenze di razionalizzazione e riduzione dei costi, ma all’interno dell’organizzazione alcuni interpretano questa scelta anche come conseguenza di tensioni mai completamente risolte tra alcune figure senior, in particolare tra l’area commerciale e quella operativa.

Contestualmente, è stato creato a Milano un nuovo polo direzionale che ospita:

- l'Ufficio Revenue, guidato da Davide Lamarmora
- il Centro Prenotazioni Centralizzato (CRO), sotto la responsabilità di Stefano Baggini
- il nuovo Ufficio Acquisti, coordinato da Laura Rigamonti

Queste funzioni hanno il compito di supportare – e in parte indirizzare – l'operatività delle strutture, introducendo logiche più standardizzate e orientate all'efficienza.

Tuttavia, il processo di integrazione tra centro e periferia non risulta ancora pienamente consolidato. Alcuni Direttori di struttura, abituati a un elevato grado di autonomia, manifestano una certa resistenza all'applicazione delle nuove linee guida, in particolare quando queste impattano su relazioni commerciali consolidate o su scelte operative ritenute “di territorio”.

In parallelo, le funzioni centrali segnalano difficoltà nel garantire uniformità e tempestività nell'esecuzione delle decisioni, evidenziando talvolta una scarsa collaborazione da parte delle strutture.

In questo contesto, la proprietà ha deciso di affidarle il ruolo di Direttore Generale, con l'obiettivo di rafforzare il coordinamento complessivo e accompagnare l'azienda in questa fase di transizione.

La scelta è stata motivata dalla sua conoscenza dell'organizzazione e dalla capacità, dimostrata nel tempo, di gestire situazioni complesse. Tuttavia, la nomina non è stata accompagnata da una piena formalizzazione del perimetro decisionale e di alcuni aspetti contrattuali, elemento che ha generato qualche commento informale all'interno dell'organizzazione.

Dal punto di vista relazionale, il suo ruolo si inserisce in un sistema non completamente stabilizzato. Se da un lato figure come Gennari e Valeri sembrano disponibili a collaborare con il nuovo assetto, altri – come Lucchini e, in misura più sfumata, Ciceri – mostrano un atteggiamento più prudente, talvolta interpretato come una forma di resistenza passiva.

Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dalla recente nomina della dottoressa Elena Rinaldi a Direttrice Marketing e Digital Strategy. Proveniente da una piattaforma internazionale di e-commerce turistico, la Rinaldi è stata fortemente voluta da Giulia Festi per accelerare il processo di innovazione digitale.

Negli ultimi mesi ha avviato iniziative rilevanti, tra cui:

- revisione delle partnership con OTA (Online Travel Agencies)
- lancio di campagne digitali mirate
- proposta di nuovi modelli di pricing dinamico integrati con i canali online

Queste attività, se da un lato stanno aumentando la visibilità del gruppo, dall'altro stanno generando alcune sovrapposizioni con le competenze dell'Ufficio Revenue guidato da Lamarmora. In particolare, non sempre risulta chiaro chi abbia l'ultima parola sulle politiche tariffarie e sulla gestione dei canali distributivi.

Questa ambiguità organizzativa non è stata ancora formalmente affrontata e, in alcune situazioni, ha già dato luogo a decisioni non pienamente coordinate.

Sul piano economico, l'azienda presenta un quadro articolato. Le strutture di Bologna e Firenze mantengono performance solide, con una buona tenuta del segmento corporate. Al contrario, le strutture dell'area romagnola (Rimini e Cesenatico) mostrano segnali di difficoltà, in particolare nel segmento Meeting, con una contrazione stimata intorno al 15% rispetto all'anno precedente.

Parallelamente, si registra una crescente dipendenza dai canali online, che contribuiscono a sostenere i livelli di occupazione ma con marginalità inferiori. Questo fenomeno è particolarmente evidente nelle strutture stagionali, dove il mix di clientela si è progressivamente spostato verso segmenti più sensibili al prezzo.

A ciò si aggiungono alcune criticità operative interne, tra cui:

- tensioni tra il CRO e l'Ufficio Revenue sulla gestione delle priorità
- difficoltà nel coordinamento tra Sales e Direttori di struttura

- alcune situazioni individuali non pienamente stabilizzate (es. aspettative retributive, possibili uscite, ruoli non chiari)

Nel complesso, l'azienda si trova in una fase di passaggio delicata, caratterizzata da opportunità di sviluppo ma anche da una serie di elementi di discontinuità organizzativa e gestionale.

È in questo contesto che lei è chiamato a operare come Direttore Generale, con la responsabilità di definire priorità chiare, rafforzare il coordinamento tra le funzioni e accompagnare l'organizzazione verso un modello più integrato ed efficace.

Personaggi rilevanti:

Elena Rinaldi, Direttrice Marketing e Digital Strategy, è una figura ad alta visibilità interna e ad elevato potenziale strategico. Proviene da un contesto esterno al gruppo, ha competenze aggiornate sui canali digitali, sull'e-commerce turistico e sulle partnership online, ed è stata introdotta dalla proprietà con l'obiettivo di accelerare il percorso di innovazione. È preparata, veloce, orientata agli obiettivi e tende a muoversi con decisione, soprattutto quando percepisce spazi d'azione non ancora presidiati in modo efficace. Proprio per questo, rappresenta una risorsa importante nei dossier che riguardano posizionamento del brand, campagne, presenza online, relazioni con operatori digitali e sviluppo commerciale indiretto. Al tempo stesso, il suo stile diretto e poco incline alla mediazione può generare attriti, soprattutto con funzioni che vedono invaso il proprio perimetro.

Davide Lamarmora, responsabile dell'Ufficio Revenue, recentemente subentrato a te, è una figura tecnicamente solida, con buona esperienza operativa e conoscenza del business. Ha una visione orientata ai risultati, conosce bene i meccanismi del pricing, della distribuzione e dell'ottimizzazione dell'occupazione, e può essere un interlocutore affidabile quando si tratta di analizzare performance, leggere trend e impostare priorità di breve-medio periodo. Tuttavia, dai materiali emerge anche una possibile tendenza a privilegiare la rapidità decisionale rispetto al coinvolgimento degli altri attori organizzativi.

Marilù Agazzi, assistente senior dell'area Revenue, è una figura con forte memoria organizzativa e grande conoscenza delle prassi interne. È una persona che garantisce continuità, presidia i dettagli e sa muoversi con sicurezza nei meccanismi informali dell'azienda. La sua affidabilità operativa è elevata, soprattutto quando si tratta di dare seguito a istruzioni, presidiare scadenze, tenere insieme flussi informativi o recuperare rapidamente materiali e precedenti. Tuttavia, tende a muoversi secondo logiche consolidate e, in alcuni casi, a prendere iniziative autonome che possono risultare utili sul piano esecutivo ma problematiche sul piano del coordinamento, come emerge dal caso della brochure di Cesena.

Enzo Pucci, giovane impiegato dell'area Revenue con competenze digitali, è una risorsa promettente ma non ancora completamente matura sul piano organizzativo. Ha energia, iniziativa e un approccio dinamico, soprattutto nei temi legati al web e alla distribuzione, ma tende talvolta a muoversi in modo non del tutto coordinato, attivando contatti diretti con direttori o con l'area marketing senza una chiara regia.

Mario Baggini, responsabile del CRO, è una figura affidabile, scrupolosa e dotata di forte senso del dovere. Ha esperienza, conosce i processi e presidia con attenzione il funzionamento del centro prenotazioni. Tuttavia, emerge con chiarezza una difficoltà nel prendere decisioni in autonomia e una tendenza a richiedere conferme anche su aspetti che potrebbero essere gestiti direttamente.

Lucia Villa, componente del CRO, appare precisa, rigorosa e sensibile alla correttezza procedurale. È probabilmente una figura affidabile sul piano esecutivo e utile nella gestione di attività che richiedano ordine, controllo e rispetto delle procedure. Tuttavia, mostra una bassa tolleranza verso contesti poco chiari o percepiti come sbilanciati, e tende a vivere con fatica le situazioni di sovraccarico o di ambiguità nelle priorità.

Maria Satta, anch'essa nel CRO, appare più flessibile di Lucia Villa, ma anche meno strutturata. Può risultare utile in contesti operativi dinamici, in cui serve adattabilità e rapidità, ma difficilmente è una figura su cui fondare un presidio robusto in autonomia.

Roberto Piras, Direttore Commerciale, è una figura tecnicamente valida, con buona predisposizione alla collaborazione e fiducia nei confronti del Direttore Generale. Proprio questa fiducia, però, rischia a tratti di trasformarsi in dipendenza decisionale. Dai documenti emerge che tende a coinvolgere frequentemente il vertice anche su questioni che, almeno in parte, rientrerebbero nel suo perimetro. Questo non ne riduce il valore, ma suggerisce che sia una figura da far crescere.

Laura Rigamonti, coinvolta nell'area acquisti e nella gestione di materiali e fornitori, sembra avere un approccio pratico, ordinato e orientato alla soluzione. Dal documento relativo al problema sui biglietti da visita emerge una certa autonomia esecutiva, accompagnata da un atteggiamento che tende a procedere salvo diversa indicazione.

Dario Gozzi, responsabile delle Risorse Umane, è probabilmente una delle figure più affidabili sul piano della solidità professionale. Conosce la materia, sa leggere le implicazioni organizzative e mantiene un'impostazione attenta ai costi e alla sostenibilità delle scelte. Tuttavia, il suo approccio può risultare più prudente che trasformativo.

Federica Galimberti, attualmente collocata nell'ufficio CRO, in seguito a ricollocamento per motivi strategici, emerge come una figura con motivazione in cerca di spazio e riconoscimento. Non è ancora chiaro quale sia il suo miglior impiego organizzativo, ma dal tono della sua comunicazione si intuisce una potenziale disponibilità a lavorare in ambiti più trasversali o progettuali.

Chiara Montanari, Head of Operations, è una figura inserita recentemente con l'obiettivo di rafforzare il coordinamento tra le strutture e rendere più uniforme l'esecuzione operativa. Proviene da contesti organizzativi più strutturati e tende a lavorare per processi, standard e responsabilità chiare. Ha un approccio pragmatico e orientato ai risultati, con una buona capacità di lettura delle criticità operative, ma può risultare poco flessibile in contesti ancora caratterizzati da autonomia locale. Il suo ruolo non è ancora pienamente riconosciuto da tutti i Direttori, alcuni dei quali la percepiscono come un elemento di controllo più che di supporto. Questo la porta a muoversi con attenzione, cercando legittimazione nelle indicazioni del Direttore Generale.

Marco Gennari, direttore di Bologna, appare come una figura solida, concreta e orientata al business. Tende a muoversi in modo pragmatico, orientato al risultato, ma pur sempre nel rispetto delle procedure: segnala i problemi, presidia il territorio e cerca indicazioni.

Andrea Valeri, direttore di Parma, emerge indirettamente come una risorsa valida e performante, forse non pienamente valorizzata. Se il rischio di uscita è fondato, significa che ci troviamo di fronte a una figura probabilmente capace e appetibile sul mercato.

Paolo Lucchini, direttore di Cesenatico, è una figura più delicata. Ha aspettative elevate, è sensibile al riconoscimento e potrebbe leggere alcune decisioni aziendali in chiave personale. Questo non significa che non sia capace, ma suggerisce cautela.

Luca Ciceri, direttore di Rimini, è in una fase di possibili fragilità personale e professionale. La priorità, nel suo caso, è valutare tenuta, presidio e continuità gestionale.

Demetrio Piccini, direttore di Cesena, mostra attenzione alla coerenza del posizionamento e ai processi decisionali. Il suo disappunto sulla brochure segnala sia rigidità sia presidio del ruolo. Potrebbe essere una figura utile su temi che richiedono chiarezza commerciale e coerenza di mercato, ma va gestito con attenzione quando si introducono modifiche centrali che toccano l'identità della struttura.

Dati economici:

Per consentire una valutazione più strutturata delle decisioni future, la proprietà ha recentemente condiviso una sintesi dei principali indicatori economici della catena, relativi all'ultimo esercizio e ai primi mesi dell'anno in corso.

I dati mostrano una situazione complessivamente positiva in termini di crescita dei ricavi, ma con alcune disomogeneità tra le diverse strutture e segnali non del tutto univoci sulla qualità della redditività.

Nel complesso, Imperial Hotel ha registrato nell'ultimo anno un incremento del fatturato pari a circa il 9% rispetto all'esercizio precedente, trainato in particolare dall'aumento delle prenotazioni tramite canali online e da una maggiore presenza nel segmento business.

Tuttavia, questo incremento non si è tradotto in modo proporzionale in un miglioramento dei margini, che risultano in lieve crescita ma inferiori alle aspettative iniziali della proprietà. Alcune analisi interne suggeriscono che ciò sia dovuto a un utilizzo più intensivo di canali distributivi ad alta commissione e a politiche tariffarie talvolta poco omogenee tra le strutture.

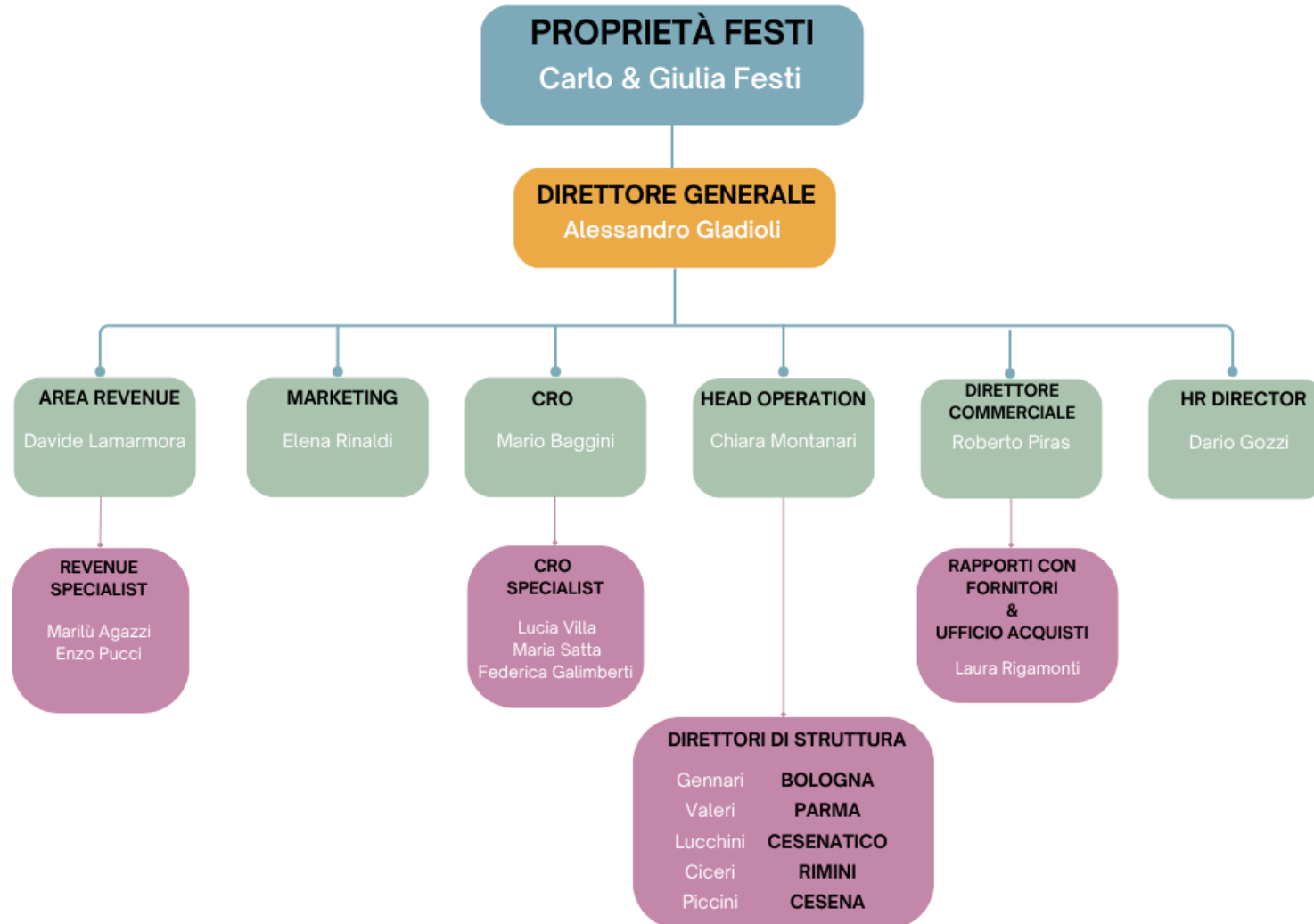
Entrando nel dettaglio dei principali indicatori: il tasso medio di occupazione si attesta intorno al 72%, con picchi superiori all'80% nelle strutture urbane e valori più contenuti nelle località secondarie. L'ADR (*Average Daily Rate*, ovvero il prezzo medio incassato per ogni camera occupata in un determinato periodo) medio si mantiene stabile, con un leggero incremento rispetto all'anno precedente, mentre il RevPAR (Ricavo per camera disponibile) evidenzia una crescita moderata, ma con forti differenze tra le singole sedi.

Un ulteriore elemento di attenzione riguarda il mix dei canali distributivi. Negli ultimi mesi si è registrato un aumento significativo delle prenotazioni provenienti da OTA (Online Travel Agencies), che oggi rappresentano una quota rilevante del totale. Questo ha contribuito ad aumentare la visibilità delle strutture, ma ha anche inciso sui costi di distribuzione, con un impatto diretto sulla marginalità. Parallelamente, il canale diretto, pur in crescita, non sembra ancora esprimere appieno il suo potenziale, anche per una strategia digitale non del tutto coordinata tra le diverse funzioni aziendali.

Alcuni report interni, non ancora condivisi in modo ufficiale con tutte le funzioni, segnalano inoltre possibili discrepanze tra le strategie tariffarie definite centralmente e le pratiche effettivamente adottate da alcune strutture, che continuano a operare con un certo grado di autonomia. Questo aspetto, se confermato, potrebbe avere impatti sia sulla coerenza del brand sia sull'efficacia complessiva delle politiche di revenue.

Nel complesso, il quadro economico evidenzia quindi una fase di crescita accompagnata da elementi di complessità e da alcune aree di potenziale inefficienza, che richiedono un maggiore coordinamento tra le diverse funzioni coinvolte, in particolare tra Revenue, Acquisti e Marketing. Resta tuttavia aperta la questione su quale debba essere, nel breve periodo, la priorità strategica: se consolidare i volumi, migliorare la marginalità o riequilibrare il mix dei canali distributivi, anche alla luce delle pressioni competitive e delle aspettative della Direzione Generale.

Organigramma:



DOCUMENTO 1 – EMAIL



Data: 30/05/2025

Ora: 11:21

Da: Mario Baggini

A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Situazione operativa CRO – richiesta indirizzo

Buongiorno Direttore,

ritengo opportuno portarle all'attenzione una situazione che, negli ultimi dieci giorni, sta diventando sempre più delicata all'interno del CRO e che rischia di avere ripercussioni sia sul clima del gruppo sia sulla qualità del servizio erogato alle strutture e, indirettamente, ai clienti finali.

La Dott.ssa Lucia Villa mi ha rappresentato più volte una criticità in merito alla distribuzione dei carichi di lavoro. In particolare, segnala un incremento delle richieste operative provenienti dall'area Revenue spesso contraddistinte da urgenze sovrapposte, priorità poco chiare e indicazioni non sempre tra loro coerenti. In alcune giornate si arriva a rielaborare più volte le stesse disponibilità o a rivedere risposte già predisposte per le strutture.

Le confesso che sto facendo fatica a mantenere un equilibrio operativo senza un indirizzo più chiaro sui flussi di lavoro e, soprattutto, sui rapporti funzionali tra CRO e Revenue. In questo momento il reparto continua a funzionare, ma più per senso di responsabilità delle persone che per una reale chiarezza organizzativa.

Mi chiedo pertanto se sia opportuno valutare un rafforzamento dell'organico, almeno temporaneo, oppure se non sia più urgente intervenire sulla ridefinizione dei processi e delle priorità. Temo che, in assenza di una decisione, il rischio sia duplice: peggioramento del clima interno e rallentamento nei tempi di risposta, proprio in una fase in cui la centralizzazione dovrebbe dimostrare efficacia.

Resto in attesa di un Suo orientamento.

Cordiali saluti,

Mario Baggini

Responsabile CRO



DOCUMENTO 2 – EMAIL



Data: 29/05/2025
Ora: 18:45
Da: Giulia Festi
A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Insetto “Speciale Hotel” – impostazione messaggio istituzionale

Gentile Direttore,

come anticipato nei giorni scorsi, il *Corriere* ci ha confermato la possibilità di inserire uno spazio dedicato alla nostra catena nello speciale di fine agosto. Ritengo che si tratti di un’opportunità sia in chiave promozionale, che come occasione per chiarire verso l’esterno quale immagine desideriamo oggi dare del gruppo.

Vorrei capire se, a Suo avviso, convenga valorizzare maggiormente il posizionamento corporate del gruppo, la qualità dell’esperienza cliente, il percorso di innovazione avviato negli ultimi mesi. Le segnalo che da parte di alcune funzioni centrali stanno già emergendo sensibilità differenti: chi spinge per un taglio più commerciale, chi per una narrazione maggiormente istituzionale, chi invece vorrebbe accentuare l’innovazione digitale.

Ci tengo a sottolineare l’importanza di una linea coerente, anche per evitare interpretazioni divergenti fra Acquisti, Marketing, Revenue e Direttori di struttura.

Le chiederai quindi, non appena possibile, un’indicazione così da evitare che il progetto proceda in ordine sparso.

Un cordiale saluto,

Giulia Festi
Owner



DOCUMENTO 3 – WHATSAPP



Data: 31/05/2025

Ora: 21:37

Ciao Alessandro, scusa il messaggio veloce ma ho appena riguardato i dati aggiornati sulla Romagna e la situazione è un po' più critica di quanto pensassimo.

Il problema non è solo il calo del Meeting: mi sembra che manchi proprio una linea comune fra chi sta spingendo sui volumi e chi prova a difendere marginalità e posizionamento. A livello locale ognuno sembra muoversi con una logica diversa, e questo comincia a vedersi.

Quando riesci magari ti aggiorno meglio, anche perché secondo me qui serve una linea chiara dall'alto prima che ognuno si faccia la propria.

A dopo.

Piras

DOCUMENTO 4 – EMAIL



Data: 27/05/2025

Ora: 17:05

Da: Chiara Montanari

A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Gestione aspettative Direttore Cesenatico

Buongiorno,

mi trovo a dover gestire una situazione che temo possa evolvere in modo critico se non affrontata con una certa tempestività e, soprattutto, con una linea chiara.

Il Direttore Lucchini ha manifestato in modo piuttosto esplicito il proprio disappunto per il mancato riconoscimento del premio di produzione relativo allo scorso anno. Il punto più delicato è che il problema nasce anche da un mio precedente colloquio con lui, nel quale avevo lasciato intendere, senza formalizzarlo e senza voler creare un automatismo, che tale riconoscimento fosse probabile.

All'epoca ritenevo che i risultati della struttura e il contesto generale potessero giustificare una valutazione favorevole, ma evidentemente la mia formulazione è stata recepita come un impegno. La questione si è complicata ulteriormente considerando la sua recente promozione a Quadro. Ho l'impressione che Lucchini abbia letto quella crescita come il segnale di un percorso di valorizzazione ormai consolidato e che, di conseguenza, il mancato premio venga oggi percepito quasi con una certa incoerenza e mancanza di uniformità di giudizio da parte dell'Azienda.

Temo che la situazione possa avere ripercussioni sia sul clima interno sia sulla sua motivazione, soprattutto alla luce del ruolo che la struttura di Cesenatico continua ad avere, pur con le criticità attuali, nell'equilibrio dell'area romagnola. Non escludo che il tema possa diventare anche un precedente rispetto ad altre aspettative simili.

Attendo un tuo riscontro quanto prima, per poter gestire questa situazione nel modo migliore.

Cordiali saluti,

Chiara Montanari
Head of Operations



DOCUMENTO 5 – EMAIL



Data: 26/05/2025
Ora: 12:40
Da: Marco Gennari
A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Sovrapposizione attività commerciali e confini operativi

Direttore,

ritengo necessario segnalarle una situazione che, a mio avviso, evidenzia alcune criticità non più rinviabili nel coordinamento tra le funzioni centrali e le strutture.

Nel corso dell'ultimo trimestre il nostro hotel ha sviluppato diversi contatti commerciali nell'area ravennate, con alcuni esiti anche promettenti. Si tratta, come Lei sa, di un territorio che almeno formalmente dovrebbe essere presidiato da una funzione centrale. Tuttavia, non abbiamo riscontrato una presenza attiva né una chiara regia su quell'area, e in più occasioni ci siamo trovati di fronte al dilemma se fermarci per rispetto dei perimetri oppure muoverci per non lasciare spazi alla concorrenza.

Ho provato a confrontarmi con il Dott. Piras, ma senza ottenere indicazioni operative concrete. Capisco la necessità di evitare sovrapposizioni e iniziative scoordinate, ma ritengo altrettanto importante che il nuovo modello non si traduca in immobilismo, soprattutto in zone dove il mercato si sta muovendo rapidamente.

Le scrivo non per rivendicare margini di autonomia, ma perché in questa fase la mancanza di confini realmente funzionanti rischia di penalizzare sia chi prova a rispettarli sia chi, per senso pratico, finisce per superarli. Ritengo che un chiarimento dall'alto possa evitare ulteriori fraintendimenti.

Resto in attesa di un Suo indirizzo.

Cordiali saluti,

Marco Gennari
Direttore – Imperial Hotel Bologna



DOCUMENTO 6 – EMAIL



Data: 30/05/2025

Ora: 09:10

Da: Giulia Festi

A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Pianificazione incontri Direttori (9–13 giugno)

Buongiorno Direttore,

Le confermo che dal 9 al 13 giugno sono previsti gli incontri con i Direttori di struttura.

Mi permetto di condividere una riflessione sull'impostazione di queste visite, anche alla luce di alcune dinamiche emerse negli ultimi confronti, sia formali che informali.

Ho avuto la sensazione che, pur in presenza di indicazioni comuni, le strutture stiano progressivamente sviluppando modalità interpretative non sempre allineate, in particolare su alcuni temi che dovrebbero essere trasversali. In diversi casi, tali differenze sembrano dipendere più dal contesto relazionale o dagli interlocutori coinvolti che da una reale divergenza sugli obiettivi.

Parallelamente, anche le indicazioni provenienti dalle funzioni centrali sembrano essere recepite con livelli di priorità differenti, talvolta senza che sia del tutto chiaro quale debba essere il punto di sintesi. Non è semplice distinguere quanto questo sia riconducibile alla fase attuale e quanto invece possa riflettere una mancanza di lettura condivisa.

In questo senso, gli incontri potrebbero limitarsi a una verifica puntuale delle attività in corso, oppure essere utilizzati per cogliere elementi meno espliciti legati al modo in cui le strutture stanno interpretando il contesto.

Ritengo che entrambe le letture abbiano una loro coerenza, anche se portano a modalità di conduzione piuttosto diverse.

In assenza di indicazioni specifiche, mi atterrò all'impostazione già adottata, pur con il dubbio che possa non essere del tutto rappresentativa della fase che stiamo attraversando.

Resto a disposizione.

Cordiali saluti,

Giulia Festi

Owner



DOCUMENTO 7 – EMAIL



Data: 24/05/2025

Ora: 15:30

Da: Dario Gozzi

A: Alessandro Gladioli

CC: Mario Baggini; Davide Lamarmora

Oggetto: Valutazione proposta formativa – uffici prenotazioni

Buongiorno Direttore,

tra le numerose proposte formative ricevute nelle ultime settimane, Le segnalo un percorso che potrebbe essere coerente con alcune esigenze emerse in modo ricorrente, in particolare nell'area prenotazioni.

Si tratta di un corso dal titolo "Sviluppo della redditività negli uffici prenotazioni", organizzato a Genova nel mese di settembre. La durata prevista è di 10 giorni e il costo complessivo è pari a EUR 2.500 per partecipante, al netto di eventuali spese accessorie.

Considerando le criticità segnalate nell'area CRO e il tema, sempre più sensibile, della marginalità, ritengo che possa trattarsi di un'opportunità interessante. D'altra parte, si tratta di un investimento non irrilevante, soprattutto se si dovesse ragionare su più partecipanti, e non mi è del tutto chiaro quanto i contenuti siano realmente calati sulla nostra specifica realtà organizzativa.

Ho inserito in copia il Dott. Baggini perché potrebbe essere il primo a valutare l'applicabilità del percorso rispetto al proprio team.

Le chiederei un suo orientamento prima di procedere con eventuali approfondimenti.

Cordiali saluti,

Dario Gozzi

HR Director



DOCUMENTO 8 – EMAIL



Data: 28/05/2025

Ora: 19:05

Da: Federica Galimberti

A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Richiesta valutazione posizione interna

Buongiorno Direttore,

mi permetto di disturbarla per condividere una riflessione che riguarda il mio attuale posizionamento all'interno dell'azienda e che, da qualche tempo, sento la necessità di sottoporle con franchezza.

Dopo diversi anni di collaborazione diretta con Lei in struttura, mi aspettavo di poter proseguire il mio percorso in un contesto a Lei più vicino, anche alla luce delle competenze sviluppate e del contributo che credo di aver dato in passato. L'attuale collocazione nell'Ufficio Risorse Umane, pur rispettabile e utile, non la percepisco come pienamente coerente con le mie caratteristiche né particolarmente stimolante sul piano professionale.

Ho l'impressione di essere impiegata in attività prevalentemente esecutive, con margini ridotti di iniziativa, mentre ritengo di poter offrire un contributo più efficace in contesti dinamici, trasversali o di supporto progettuale. Non nascondo che questa sensazione, se protratta, potrebbe incidere sulla mia motivazione.

Le chiedo pertanto se ritenga possibile una valutazione sul mio percorso interno, anche non immediata, ma orientata a un utilizzo più coerente delle mie capacità.

La ringrazio per l'attenzione.

Cordiali saluti,

Federica Galimberti
CRO Specialist



DOCUMENTO 9 – EMAIL



Data: 29/05/2025
Ora: 11:55
Da: Roberto Piras
A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Andamento area Romagna – aggiornamento dati

Buongiorno Direttore,

Le invio un aggiornamento sintetico sui dati relativi alle strutture di Rimini e Cesenatico, dai quali emerge con una certa chiarezza il permanere di una situazione di debolezza, in particolare nel segmento Meeting.

Come già rilevato nei mesi precedenti, si conferma una flessione complessiva del 15% rispetto allo scorso anno, sia in termini di occupazione sia di ricavo medio sulle prenotazioni riferibili a quel segmento. Il tema non sembra quindi riconducibile a una semplice oscillazione congiunturale, ma a una tendenza che si sta consolidando.

Il segmento Corporate continua a garantire volumi, ma con una marginalità inferiore, dovuta sia alla maggiore sensibilità al prezzo di alcuni nuovi clienti acquisiti sia a condizioni contrattuali meno favorevoli rispetto al passato. In sostanza, le strutture tengono in piedi i numeri, ma non nella qualità economica che avevano storicamente espresso.

Ritengo necessario un indirizzo strategico su come intervenire. Non è infatti chiaro se la priorità debba essere recuperare fatturato Meeting, difendere margini nel Corporate o ripensare più in generale il posizionamento dell'area. La mancanza di una scelta netta rischia di alimentare interventi tattici scollegati.

Resto in attesa di un Suo riscontro.

Cordiali saluti,

Roberto Piras
Direttore Commerciale



DOCUMENTO 10 – EMAIL



Data: 30/05/2025

Ora: 17:50

Da: Chiara Monatanari

A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Gestione caso Lucchini – aggiornamento

Buonasera Direttore,

torno sul caso Lucchini perché, a mio avviso, la situazione merita attenzione prima che si trasformi in un problema più ampio.

Lucchini continua a manifestare forte disappunto per il mancato riconoscimento del premio di produzione relativo allo scorso anno, che ritiene sostanzialmente atteso anche sulla base di alcune conversazioni precedenti. Come già Le avevo anticipato, l'aspettativa nasce anche da un mio intervento non formalizzato, che evidentemente è stato interpretato in modo più vincolante di quanto intendessi.

Nel frattempo, ho avuto la sensazione che il tema non venga più letto solo in chiave economica. Lucchini sembra viverlo come un segnale di scarsa considerazione, anche alla luce della recente promozione. Non escludo che, se la questione non verrà gestita bene, posso riflettersi sia sul suo atteggiamento quotidiano sia sul modo in cui leggerà le future richieste dell'azienda.

Le chiedo quindi un riscontro quanto prima.

Cordiali saluti,

Chiara Montanari
Head of Operations



DOCUMENTO 11 – EMAIL



Data: 28/05/2025

Ora: 19:37

Da: Chiara Montanari

A: Alessandro Gladioli

CC: Davide Gozzi

Oggetto: Situazione Direttore Parma

Buongiorno Direttore,

mi permetto di segnalarle una situazione che ritengo sensibile e che, pur non essendo confermata formalmente, meriterebbe a mio avviso una certa attenzione.

Ho avuto modo di apprendere in modo non ufficiale che il Direttore della struttura di Parma, Andrea Valeri, potrebbe essere in contatto con un'altra realtà alberghiera per una possibile opportunità professionale. Non dispongo di elementi definitivi, ma le informazioni sembrano sufficientemente attendibili da non poter essere ignorate.

Considerando i risultati positivi della struttura e il contributo che Valeri ha dato negli ultimi anni, una sua eventuale uscita rappresenterebbe una perdita significativa, anche perché andrebbe a colpire una delle sedi che oggi mostrano maggiore stabilità gestionale. Non mi è chiaro, però, se il tema sia legato a un'ambizione di crescita personale, a una questione retributiva o a una percezione di scarso sviluppo interno.

Le segnalo il punto perché ritengo che, in casi come questo, il rischio non sia solo perdere una risorsa, ma scoprire troppo tardi che il malessere era già leggibile.

Resto in attesa di un suo indirizzo.

Cordiali saluti,

Chiara Montanari
Head of Operations



DOCUMENTO 12 – EMAIL



Data: 27/05/2025

Ora: 13:25

Da: Laura Rigamonti

A: Roberto Piras

CC: Alessandro Gladioli; Elena Rinaldi

Oggetto: Nuovi biglietti da visita – proposta grafica e avvio stampa

Buongiorno Roberto,

Le sottopongo una proposta grafica per i nuovi biglietti da visita del personale commerciale e delle funzioni centrali che operano più frequentemente all'esterno.

Nelle ultime settimane stiamo riscontrando alcune criticità legate alla mancanza di materiali aggiornati, situazione che non contribuisce a rafforzare l'immagine aziendale durante incontri con clienti, fornitori e interlocutori istituzionali. In più di un'occasione mi è stato fatto notare che i supporti in uso risultano poco omogenei e, in certi casi, non più coerenti con l'attuale assetto organizzativo.

Per evitare ulteriori ritardi, ho predisposto una proposta essenziale ma allineata al nuovo impianto visivo che si sta cercando di costruire. In assenza di un suo riscontro nei prossimi giorni, procederei con la stampa tramite il fornitore abituale, anche per non rallentare ulteriormente la distribuzione.

Resto in attesa di un suo parere.

Cordiali saluti,

Laura Rigamonti

Rapporti con i fornitori & Ufficio Acquisti



DOCUMENTO 13 – PEC



Data: 31/05/2025

Ora: 08:55

Da: Associazione Albergatori

A: Imperial Hotel S.r.l.

Oggetto: Partecipazione incontro istituzionale – promemoria tassa di soggiorno

Spett.le Imperial Hotel S.r.l.,

con la presente si conferma la convocazione per l'incontro istituzionale relativo all'introduzione della tassa di soggiorno, previsto per il giorno 13 giugno 2025 alle ore 09:30.

Si invita la Direzione Generale a garantire la presenza di almeno un rappresentante, considerata la rilevanza del tema per il settore e le implicazioni operative che la nuova disciplina potrà comportare per le strutture ricettive interessate.

Si precisa che, nel corso dell'incontro, saranno affrontati anche profili applicativi che potrebbero incidere sulle modalità di gestione delle prenotazioni e sugli adempimenti amministrativi connessi.

Distinti saluti,
Associazione Albergatori



DOCUMENTO 14 – EMAIL



Data: 30/05/2025
Ora: 06:43
Da: Chiara Montanari
A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Situazione Direttore Rimini

Buonasera Direttore,

Le segnalo una situazione che ritengo delicata e potenzialmente impattante sulla gestione della struttura di Rimini, anche perché si inserisce in una fase già complessa per l'area romagnola. Negli ultimi mesi il Direttore Luca Ciceri ha mostrato segnali di discontinuità nella presenza e nella gestione operativa. Mi è stato riferito, da più fonti, che tali difficoltà potrebbero essere collegate a problematiche personali. Non entro nel merito degli aspetti privati, ma il punto è che la situazione comincia a produrre conseguenze organizzative percepibili: assenze non sempre ben presidiate, risposte tardive, minore presenza decisionale nei momenti critici.

Considerata l'importanza della struttura e il fatto che Rimini continua a rappresentare, simbolicamente e operativamente, un nodo sensibile per il gruppo, ritengo opportuno valutare un intervento, anche temporaneo, che garantisca maggiore continuità di presidio.

Le scrivo perché ho la sensazione che attendere ancora possa rendere il tema più difficile da gestire, sia sul piano umano sia su quello aziendale.

Cordiali saluti,

Chiara Montanari
Head of Operations



DOCUMENTO 15 - EMAIL



Data: 31/05/2025

Ora: 19:20

Da: Elena Rinaldi

A: Alessandro Gladioli

Oggetto: Coordinamento iniziative digitali e allineamento con Revenue

Buonasera Direttore,

mi permetto di scriverle per condividere una riflessione che riguarda alcune attività digitali avviate nelle ultime settimane e che, a mio avviso, stanno iniziando a evidenziare qualche area di sovrapposizione con altre funzioni.

In particolare, stiamo lavorando su alcune campagne online orientate alla generazione di domanda diretta, soprattutto sulle strutture dell'area Nord. Parallelamente, però, ho avuto la sensazione che alcune leve tariffarie e promozionali vengano gestite con logiche non sempre allineate, con il risultato che, in certi casi, rischiamo di disperdere l'efficacia delle azioni.

Non mi è del tutto chiaro se questo dipenda da una mancanza di coordinamento strutturato oppure da una diversa lettura delle priorità tra le funzioni coinvolte. Ho provato a confrontarmi informalmente con il team Revenue, ma ho percepito una certa cautela nel modificare impostazioni già in essere.

Il punto, a mio avviso, non è tanto definire "chi decide cosa", quanto evitare che strumenti diversi lavorino in direzioni non pienamente coerenti. In questa fase, in cui stiamo cercando di rafforzare anche il canale diretto, il rischio è che piccoli disallineamenti producano effetti più ampi del previsto.

Resto ovviamente disponibile a un confronto diretto, qualora ritenesse utile approfondire.

Un cordiale saluto,

Elena Rinaldi

Marketing Specialist



1 - In base all'art. 5 del D.P.R. 380/2001, qual è la funzione dello sportello unico per l'edilizia?

È un ufficio della Regione tenuto a pronunciarsi in ordine all'intervento edilizio oggetto della richiesta di permesso o di segnalazione certificata di inizio attività.

Costituisce l'unico punto di accesso per il privato interessato in relazione a tutte le vicende amministrative riguardanti il titolo abilitativo e l'intervento edilizio oggetto dello stesso.

Svolge funzioni di organo consultivo tecnico per la valutazione della sicurezza statica delle opere in cemento armato sottoposte a collaudo amministrativo.

2 - A norma dell'art. 6 del D.P.R. 380/2001 sull'attività edilizia libera, quali dei seguenti interventi sono eseguiti senza alcun titolo abilitativo?

I mutamenti di destinazione d'uso di comparti immobiliari qualora determinino un aumento del carico urbanistico nel centro storico.

Le demolizioni di edifici storici funzionali alla ricostruzione di complessi residenziali ad alta efficienza energetica.

Le opere temporanee per attività di ricerca nel sottosuolo che abbiano carattere geognostico, ad esclusione di attività di ricerca di idrocarburi, eseguite in aree esterne al centro edificato.

3 - Quali elementi eliminerebbe dal seguente gruppo? guanti - camicia - blusa - maglietta - calzoncini.

Guanti - camicia. .

Blusa - maglietta. .

Guanti - calzoncini.

4 - Secondo l'art. 38 della L.R. Lombardia 12/2005, da cosa è accompagnata la domanda per il rilascio del permesso di costruire?

È presentata unitamente al parere vincolante della commissione paesaggistica provinciale e alla perizia giurata sul calcolo volumetrico dell'edificio da realizzare.

È accompagnata dall'atto formale di nomina del direttore dei lavori e da una polizza fideiussoria a garanzia del pagamento degli oneri di urbanizzazione.

È corredata da un'attestazione concernente il titolo di legittimazione, dagli elaborati progettuali richiesti e da una dichiarazione del progettista abilitato che asseveri la conformità del progetto.

5 - In quali livelli di successivi approfondimenti tecnici si articola la progettazione in materia di lavori pubblici, secondo quanto stabilito dall'art. 41, comma 1, del D.Lgs. n. 36/2023?

Nel documento di indirizzo alla progettazione, nel progetto definitivo e nel piano di manutenzione dell'opera.

Nel progetto preliminare, nel progetto definitivo e nel progetto esecutivo.

Nel progetto di fattibilità tecnico-economica e nel progetto esecutivo.

6 - Secondo quanto stabilito dall'art. 13 del D.Lgs. 285/1992, le norme funzionali e geometriche per la costruzione, il controllo e il collaudo delle strade, dei relativi impianti e servizi devono:

Regolare la classificazione tariffaria dei percorsi viari sottoposti a pedaggio in base all'usura del manto stradale causata dai veicoli pesanti.

Essere improntate alla sicurezza della circolazione di tutti gli utenti della strada, alla riduzione dell'inquinamento acustico ed atmosferico ed al rispetto dell'ambiente.

Disciplinare le procedure amministrative per il rilascio delle patenti di guida e stabilire i requisiti psicofisici per i conducenti.

7 - Quale gruppo di lettere è possibile inserire tra i poli: O..A - O..O - A..E - A..O, per comporre parole di senso compiuto ed uso corrente?

AC. .

SS. .

CR.

8 - A norma dell'articolo 110, comma 1, del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), in quale atto del Comune può essere previsto che la copertura, all'interno della dotazione organica, dei posti di responsabili dei servizi o degli uffici, di qualifiche dirigenziali o di alta specializzazione, possa avvenire mediante contratto a tempo determinato?

- Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).
 Nel Documento Unico di Programmazione (DUP).
 Nello statuto.

9 - Fiorenzo dice il falso solo a Pacifico, che solo a lui dice il vero. Lucio dice il falso, ma non a Pacifico. Se uno dei tre dice all'altro "Sei veramente integerrimo" ciò è:

- Vero, se Fiorenzo lo dice a Lucio. .**
 Vero, se Lucio lo dice a Fiorenzo. .
 Falso, se Pacifico lo dice a Fiorenzo.

10 - In base all'art. 20 della L.R. Lombardia 6/1989 sulle barriere architettoniche, quali oneri ha l'estensore del progetto ai fini del rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in deroga alle prescrizioni tecniche di attuazione?

- È tenuto a compilare un certificato di conformità spaziale al termine dell'opera, da inoltrare all'organismo tecnico-scientifico regionale per l'approvazione finale.
 È tenuto a motivare, documentare e sottoscrivere sotto la propria responsabilità i presupposti che rendono necessaria la deroga (vincoli o impossibilità tecnica).
 È tenuto a richiedere l'ispezione preventiva di una commissione sanitaria locale al fine di redigere il piano obbligatorio di adattamento degli spazi comuni.

11 - In base alle Norme Tecniche per le Costruzioni (D.M. 17/01/2018, Cap. 11.1), a chi spetta il compito di accettare i materiali per uso strutturale?

- All'impresa esecutrice, che provvede alla validazione in cantiere informando la stazione appaltante del superamento delle prove a trazione.
 Al Responsabile Unico del Procedimento (RUP), il quale ne certifica l'idoneità mediante un'autodichiarazione da depositare preventivamente in prefettura.
 Al Direttore dei Lavori, mediante acquisizione e verifica della documentazione di identificazione e qualificazione, il quale è tenuto a rifiutare le eventuali forniture non conformi.

12 - Ai sensi dell'art. 19 della L.R. Lombardia 12/2005, il Piano Territoriale Regionale (PTR) assume la natura e produce gli effetti anche di quale altro specifico strumento di pianificazione?

- Piano territoriale paesaggistico.**
 Piano del traffico per la viabilità extraurbana.
 Piano di bacino distrettuale.

13 - Ai sensi dell'art. 22 del D.P.R. 380/2001, quali opere sono realizzabili mediante segnalazione certificata di inizio attività (SCIA)?

- La realizzazione di infrastrutture viarie primarie a pedaggio e degli impianti industriali classificati a rischio di incidente rilevante.
 Gli interventi di manutenzione straordinaria, consistenti nelle opere e modifiche necessarie per rinnovare e sostituire parti degli edifici e per realizzare ed integrare i servizi igienico-sanitari e tecnologici, qualora riguardino le parti strutturali dell'edificio o i prospetti.
 Gli interventi di nuova costruzione che comportano un incremento di cubatura non superiore al cinquanta per cento rispetto alla volumetria originaria.

14 - Secondo quanto disposto dall'articolo 100 del decreto legislativo n. 81/2008 (in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei cantieri temporanei o mobili), quale documento è parte integrante del contratto di appalto:

- Nessuno dei piani indicati nelle altre alternative di risposta.
 Il piano di sicurezza e coordinamento.
 Solo il piano operativo di sicurezza.
-

15 - Secondo l'art. 29 della Legge 1150/1942, in merito alle costruzioni statali, a quale ente compete accertare che esse non siano in contrasto con le prescrizioni del piano regolatore e del regolamento edilizio vigenti nel territorio comunale in cui esse ricadono?

- Al Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.**
- Al Prefetto.
- Al Sindaco.

16 - Ai sensi dell'art. 42 del D.Lgs. 267/2000, in cosa consiste la competenza del consiglio comunale?

- Spetta al consiglio comunale l'approvazione delle ordinanze contingibili e urgenti volte a prevenire gravi pericoli per l'incolumità pubblica in caso di emergenze epidemiologiche.
- Il consesso consiliare procede materialmente all'aggiudicazione dei contratti di appalto, adottando le determinazioni a contrarre per le forniture di beni di consumo correnti.
- Il consiglio è l'organo di indirizzo e di controllo politico-amministrativo, e ha competenza limitatamente ad atti fondamentali tra cui statuti, bilanci annuali, e piani territoriali ed urbanistici.**

17 - Ai sensi dell'art. 151 D.Lgs. 267/2000 (TUEL), come si compone il Documento unico di programmazione (DUP)?

- Si compone di due parti, relative rispettivamente all'entrata e alla spesa, aventi entrambe un orizzonte temporale almeno triennale.
- Si compone delle sezioni "Valore pubblico, performance e anticorruzione", "Organizzazione e capitale umano" e "Monitoraggio" e ha un orizzonte temporale triennale.
- Si compone della Sezione strategica, avente un orizzonte temporale pari al mandato amministrativo, e della Sezione operativa, avente un orizzonte pari a quello del bilancio di previsione.**

18 - Secondo l'art. 2 del D.M. 236/1989, che detta prescrizioni ai fini del superamento e dell'eliminazione delle barriere architettoniche, cosa si intende per "accessibilità"?

- La possibilità di modificare nel tempo lo spazio costruito a costi limitati, allo scopo di renderlo completamente ed agevolmente fruibile anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale.
- La possibilità, anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di accedere agli spazi di relazione e ad almeno un servizio igienico di ogni unità immobiliare.
- La possibilità, anche per persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di raggiungere l'edificio e le sue singole unità immobiliari e ambientali, di entrarvi agevolmente e di fruirne spazi e attrezzature in condizioni di adeguata sicurezza e autonomia.**

19 - Quale delle seguenti aree NON rientra tra quelle elencate dall'art. 142 del decreto legislativo 42/2004 (Codice dei beni culturali e del paesaggio) che sono considerate comunque di interesse paesaggistico e tutelate per legge?

- I vulcani. .
- Le bellezze panoramiche. .**
- I ghiacciai e i circhi glaciali.

20 - A norma del disposto di cui al co. 5, art. 61, D.Lgs. n. 152/2006, le funzioni relative al vincolo idrogeologico di cui al regio decreto-legge 30 dicembre 1923, n. 3267:

- Sono interamente esercitate dalle Provincie e dalle Città metropolitane.
- Sono interamente esercitate dai Comuni.
- Sono interamente esercitate dalle Regioni.**

21 - L'anguria è più rossa delle ciliegie che sono più rosse dei lamponi; le mele sono più rosse delle ciliegie e quindi:

- L'anguria è sicuramente più rossa delle mele.
 - Mele e anguria hanno sicuramente intensità di rosso diverse.
 - I lamponi sono meno rossi delle mele.**
-

22 - In materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, quale delle seguenti attività di competenza del datore di lavoro non è delegabile ai sensi dell'art. 17 del Decreto Legislativo n. 81/2008?

La valutazione di tutti i rischi con la conseguente elaborazione del documento previsto dall'articolo 28 del predetto Decreto.

L'adozione delle misure per adempiere agli obblighi di informazione, formazione e addestramento dei lavoratori.

La nomina del medico competente per l'effettuazione della sorveglianza sanitaria.

23 - Se "AGI=11", "AFFATTO=23" e "MACERARE=26" allora

"VIAGGEREMO=33". .

"VIAGGEREMO=32". .

VIAGGEREMO=30.

24 - Quali sono i tre principi enunciati dall'art. 4 del D.Lgs. 36/2023, sui quali devono fondarsi l'interpretazione e l'applicazione delle disposizioni del Codice dei contratti pubblici?

I principi di solidarietà e di sussidiarietà orizzontale.

I principi del risultato, della fiducia e dell'accesso al mercato.

I principi della buona fede e di tutela dell'affidamento.

25 - Indicare quali delle seguenti figure rientrano tra quelle che l'art. 174, comma 3, del D.Lgs. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici) configura come partenariato pubblico-privato di tipo contrattuale: 1) Concessione; 2) Contratto di disponibilità.

Entrambe le figure. .

Solo la figura di cui al n. 1). .

Solo la figura di cui al n. 2).

26 - Secondo l'art. 145 del D.P.R. 495/1992 (Regolamento di esecuzione e di attuazione del nuovo codice della strada), con quale orientamento devono essere tracciate le strisce bianche zebraate degli attraversamenti pedonali?

Parallele alla direzione di marcia dei veicoli.

Oblique, con un'inclinazione di 45 gradi rispetto all'asse stradale.

Perpendicolari alla direzione di marcia dei veicoli.

27 - A norma dell'art. 7 della Legge 1150/1942, il piano regolatore generale deve indicare, tra l'altro:

La rete delle principali vie di comunicazione stradali, ferroviarie e navigabili, nonché le aree destinate a formare spazi di uso pubblico o sottoposte a speciali servitù.

La progettazione esecutiva di tutte le infrastrutture pubbliche di rilievo comunale e l'elenco dei materiali da utilizzare per la viabilità principale.

Le direttive per la conservazione dei beni demaniali dello Stato.

28 - Ai sensi dell'articolo 43, comma 1, del D.Lgs. 36/2023, qual è il limite dell'importo di valore oltre il quale scatta l'obbligo di adozione dei metodi e strumenti di gestione informativa digitale delle costruzioni (noti come BIM) per la progettazione degli interventi su edifici tutelati ai sensi dell'articolo 10, comma 1, del Codice dei beni culturali (D.Lgs. 42/2004)?

La stima del costo presunto dei lavori deve essere superiore alla soglia di rilevanza europea.

L'obbligo scatta quando la stima del costo presunto è superiore a 10 milioni di euro.

L'obbligo scatta quando la stima del costo presunto dei lavori è superiore a 500.000 euro.

29 - Il Codice dei contratti pubblici impone la nomina di una figura specifica che deve seguire la direzione e il controllo dell'esecuzione dei lavori in appalto. In base all'art. 114 del D.Lgs. 36/2023, quale è tale figura che deve essere nominata dalla stazione appaltante prima dell'avvio della procedura per l'affidamento?

Il direttore dell'esecuzione del contratto, su proposta del dirigente competente.

Il direttore dei lavori, su proposta del RUP.

Il verificatore della conformità dell'esecuzione, su proposta del RUP.

30 - Ai sensi dell'CCNL Funzioni Locali 2022-2024, sottoscritto il 23 febbraio 2026, in caso di conclusione favorevole del procedimento penale nei confronti di un suo dipendente, l'ente procede al rimborso delle spese legali sostenute dallo stesso?

- No, lo esclude espressamente il co. 3 dell'art. 43.
 Sì, lo prevede espressamente il co. 3 dell'art. 43.
 Sì, il rimborso non potrà essere superiore al 20% della spesa complessiva.

31 - A norma dell'art. 5, comma 2, del D.Lgs. 33/2013, a chi spetta il diritto di accesso civico generalizzato (ovvero il diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria)?

- A chiunque, in quanto l'esercizio di tale diritto non è sottoposto ad alcuna limitazione quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente.**
 Esclusivamente ai cittadini italiani o di un altro Stato dell'Unione Europea regolarmente residenti nel territorio nazionale.
 A chi dimostri di essere portatore di un interesse diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata.

32 - Con il soccorso istruttorio previsto dall'art. 101 del D.Lgs. 36/2023 è possibile sanare ogni omissione, inesattezza o irregolarità:

- Dell'offerta economica. .
 Dell'offerta tecnica. .
 Della domanda di partecipazione.

33 - Secondo il Capitolo 2, paragrafo 2.1, delle nuove "norme tecniche per le costruzioni" (NTC 2018), cosa s'intende per "durabilità" di una costruzione?

- La capacità di garantire le prestazioni previste per le condizioni di esercizio.
 La capacità di evitare danni sproporzionati rispetto all'entità di possibili cause innescanti eccezionali quali esplosioni e urti.
 La capacità della costruzione di mantenere, nell'arco della vita nominale di progetto, i livelli prestazionali per i quali è stata progettata, tenuto conto delle caratteristiche ambientali in cui si trova e del livello previsto di manutenzione.

34 - Secondo l'art. 5 del D.M. 37/2008, dove deve essere depositato il progetto per l'installazione, trasformazione o ampliamento degli impianti tecnologici?

- La documentazione tecnica viene inviata in via telematica alla Camera di Commercio territoriale prima dell'attivazione della fornitura di rete.
 Gli schemi dell'impianto elettrico e idraulico sono consegnati al comando provinciale dei vigili del fuoco per ottenere il certificato di prevenzione.
 Il progetto è depositato presso lo sportello unico per l'edilizia del comune in cui deve essere realizzato l'impianto.

35 - Ai sensi dell'art. 7 della L.R. Lombardia 12/2005, in cosa consiste e come si articola il piano di governo del territorio (PGT)?

- Rappresenta il documento di pianificazione economica e territoriale della provincia, ed è articolato in piano strategico provinciale e piano di coordinamento infrastrutturale.
 Definisce l'assetto dell'intero territorio comunale ed è articolato in documento di piano, piano dei servizi e piano delle regole.
 Costituisce lo strumento programmatico di area vasta per la definizione delle infrastrutture sovracomunali, articolato in un piano strutturale e in un piano operativo.

36 - Secondo quanto disposto dall'art. 28 della Legge 1150/1942, in quale situazione è fatto divieto di procedere alla lottizzazione dei terreni a scopo edilizio?

- Qualora i terreni ricadano all'interno di consorzi di bonifica non ancora dotati di piano stralcio per il rischio idrogeologico.
 In assenza della stipula preventiva di un accordo di partenariato pubblico-privato autorizzato dalla Giunta regionale.
 Prima dell'approvazione del piano regolatore generale o del programma di fabbricazione.

37 - Ai sensi dell'art. 3 del decreto del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti del 4 agosto 2017, quali enti sono tenuti a predisporre e adottare i nuovi Piani Urbani di Mobilità Sostenibile (PUMS) secondo le linee guida del predetto decreto?

Le province e i comuni con popolazione residente superiore a 30.000 abitanti.

Le città metropolitane, gli enti di area vasta, i comuni e le associazioni di comuni con popolazione superiore a 100.000 abitanti.

Le regioni, limitatamente ai comuni capoluogo di provincia con popolazione superiore a 50.000 abitanti.

38 - Ove per disposizione espressa di legge o di regolamento sia previsto che per l'adozione di un provvedimento debbano essere preventivamente acquisite le valutazioni tecniche di organi od enti apposti e tali organi ed enti non provvedano, l'art. 17 della L. 241/1990 prevede che:

Il responsabile del procedimento deve richiedere le suddette valutazioni tecniche ad altri organi dell'amministrazione pubblica o ad enti pubblici dotati di qualificazione e capacità tecnica equipollenti, ovvero ad istituti universitari.

Il superamento del termine di trenta giorni determina il silenzio assenso sulla valutazione tecnica e consente la chiusura positiva del procedimento amministrativo in corso.

Il responsabile del procedimento incarica direttamente professionisti privati iscritti all'albo per redigere la perizia mancante, addebitando il costo all'amministrazione inadempiente.

39 - A norma dell'art. 14, comma 2, del D.Lgs. n. 81/2008, quale durata ha il divieto per l'impresa di contrattare con la pubblica amministrazione e con le stazioni appaltanti, conseguente all'adozione di un provvedimento di sospensione dell'attività imprenditoriale per violazioni in materia di salute e sicurezza?

Il divieto ha una durata pari a tre volte il periodo della sospensione.

Il divieto ha efficacia per tutto il periodo di sospensione dell'attività imprenditoriale.

Il divieto ha durata a tempo indeterminato.

40 - Secondo quanto stabilito dall'art. 28 del CCNL Comparto Funzioni Locali 2022-2024, sottoscritto il 23 febbraio 2026, qual è la durata delle ferie spettanti in ogni anno di servizio a un dipendente, dopo tre anni di servizio, il cui orario settimanale di lavoro è distribuito su cinque giorni (la cosiddetta "settimana corta")?

16 giorni lavorativi. .

28 giorni lavorativi. .

42 giorni lavorativi.