

#gogreengas

The g-mobility

IL FUTURO DELLA MOBILITÀ
È SEMPRE PIÙ GREEN

a cura di Francesco Calì e Cristiano Cella



L'articolo illustra il progetto per finalizzare un nuovo modello di business volto a **promuovere lo sviluppo del gas naturale** – sotto forma di Cng (gas naturale compresso), Lng (gas naturale liquefatto) e biometano (gas rinnovabile) – come fonte di alimentazione pulita, efficiente ed economica per i veicoli leggeri e pesanti. L'intervista a Cristiano Cella, Strategic sourcing manager di Snam, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del Progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

IL PURPOSE SNAM: "ENERGY TO INSPIRE THE WORLD"

Già 2.500 anni fa Aristotele sostene-

va che lo scopo di ciascun individuo è all'incrocio tra il proprio talento e ciò di cui il mondo ha bisogno: **"Energy to inspire the world"**, il purpose di Snam parte anche da questa constatazione, perché Snam è molto più di un'impresa di ingegneria che realizza e gestisce infrastrutture energetiche. Con il lavoro delle sue persone Snam garantisce forniture stabili e sicure di energia sostenibile, permette di riscaldare e illuminare milioni di case, connette paesi e comunità, crea opportunità di sviluppo nel rispetto dell'ambiente, in un ruolo da protagonista nelle sfide della transizione energetica.

Trovare il proprio **"scopo"** significa anche **concretizzarlo** ogni giorno, dalla defini-



Francesco Calì

Managing director
Valeo-in



Cristiano Cella

Strategic sourcing manager
Snam



zione dei **valori alle scelte strategiche** di business. Per questo Snam ha avviato il progetto "SnamTec – Tomorrow's Energy company", che vale 1,4 miliardi degli investimenti al 2023 e prepara l'azienda alle sfide del futuro, con un focus sulla riduzione dell'impatto ambientale, sui nuovi business green (biometano, idrogeno, efficienza energetica, mobilità sostenibile), sull'innovazione e sulla connessione con le comunità.

Un purpose efficace può rafforzare anche il senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione e agevolare la creazione di un ambiente di lavoro più equo ed inclusivo. Snam ha fatto evolvere i propri processi interni in questa direzione, partendo da quelli di selezione, lavorando sulla trasformazione dell'organizzazione, riducendo le regole e i livelli gerarchici. Puntando su imprenditorialità ed empowerment, sono stati introdotti team trasversali di progetto, modalità di lavoro agile come lo smart working, e nuovi criteri per favorire lo sviluppo professionale. Infine, sono in costante miglioramento i processi di comunicazione per garantire la trasparenza delle informazioni.

Snam supply chain 4.0

La supply chain 4.0 rappresenta la frontiera più aggiornata e più idonea a sostenere il concetto di evoluzione da fornitori a **partner di business**.

La funzione Supply chain Snam non guarda più esclusivamente all'efficienza dei processi, ma diventa elemento di **generazione di valore**, grazie ad una organizzazione orientata al cliente ed alle tecnologie abilitanti della **digital transformation**.

La digitalizzazione, e soprattutto l'**intelligenza artificiale**, oggi in Snam sono già realtà e in un vicino futuro diventeranno lo standard nei processi di pianificazione e di budgeting, nella gestione dei Kpi di misurazione dell'efficacia/efficienza della funzione, nei sistemi di valutazione preventiva e consuntiva dei Fornitori e, in

linea generale, in tutte le fasi dei processi attivati per l'acquisizione di beni, servizi, prestazioni e lavori.

Snam e il modello di business

Snam è il principale operatore **europeo nel trasporto e nello stoccaggio di gas naturale**, con un'infrastruttura in grado di abilitare la **transizione all'idrogeno**.

Gestisce una rete di trasporto di circa 41.000 km tra Italia, Austria, Francia, Grecia e Regno Unito e detiene il 3,5% della capacità di stoccaggio mondiale. È tra le prime dieci società quotate italiane per capitalizzazione di mercato.

Con i suoi 80 anni di esperienza nello sviluppo e nella gestione di reti e impianti, garantisce la sicurezza degli approvvigionamenti e promuove la transizione

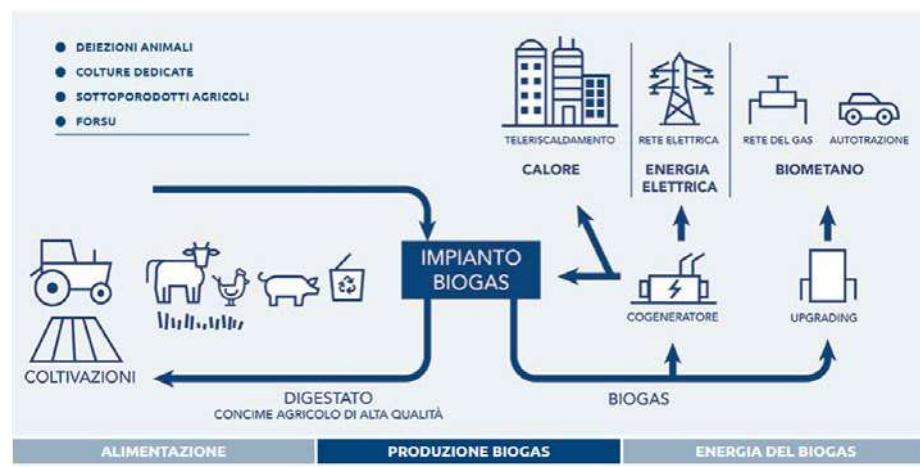


Figura 1: #gogreengas
Biogas – Topics

energetica nei territori attraversati. Oltre a trasporto e stoccaggio, è anche uno dei principali operatori nella rigassificazione del Gnc.

Snam è impegnata a rinnovare le proprie infrastrutture con standard hydrogen-ready e a sviluppare progetti integrati lungo la catena del valore dei gas verdi, con investimenti in biometano, idrogeno, mobilità sostenibile ed efficienza energetica. Crea, inoltre, nuove aree verdi attraverso una società benefit focalizzata su progetti di forestazione.

Snam ha fissato l'obiettivo zero emissioni nette di CO2 equivalente Scope 1 e 2 entro il 2040 e un target di riduzione delle emissioni indirette Scope 3 (consociate, fornitori) entro il 2030.

OBIETTIVI DEL PROGETTO

L'obiettivo del progetto è stato di favorire l'incremento dell'utilizzo del gas naturale per i trasporti sul territorio nazionale,

BEST PRACTICE

attraverso investimenti diretti e supportando altri operatori intenzionati ad investire autonomamente al fine di imprimere velocità al processo di **decarbonizzazione** e valorizzare i processi di **economia circolare** durante le varie fasi della **transizione energetica**. Attraverso questo progetto di **mobilità sostenibile**, appartenente ad una serie di iniziative Snam volte al **Net zero carbon al 2040**, si possono abbattere il **particolato e gli ossidi di azoto**, riducendo notevolmente le emissioni di anidride carbonica rispetto ai carburanti tradizionali come diesel e benzina e migliorare la qualità dell'aria.

LE FASI DEL PROGETTO

Protagonisti nello sviluppo del progetto

La funzione Supply chain corporate, operando direttamente sul mercato, indirizzando e coordinando le unità di Procurement Operativo, garantisce una catena di fornitura in grado di garantire la finalizzazione del Progetto, dall'acquisizione di servizi di comunicazione, di sviluppo e gestione IT, ai materiali diretti e indiretti, ai lavori di costruzione e manutenzione impianti, allo sviluppo e innovazione tecnologica e digitale su tutti gli item della catena, alle attività legali, alle assicurazioni, etc., secondo le discipline interne e di legge afferenti specifici modelli di governance, di compliance e di sostenibilità.

Le principali fasi progettuali sono state:

1. Definizione del piano strategico per la mobilità sostenibile (g-mobility)

- realizzazione nuove stazioni di rifornimento;
- subentro nei progetti di stazioni di rifornimento;
- potenziamento delle stazioni di rifornimento esistenti;
- revamping di stazioni esistenti (compressori più potenti, nuovi erogatori, restyling pensiline, etc.);
- acquisizioni di impianti Cng/Lng esistenti.



Snam ha costituito ed acquisito società con la missione di favorire l'incremento della rete di distribuzione di gas naturale

2. Acquisizione nuove società su modello Make

A fronte della Strategia di implementazione del modello di business, acquisizione di Società per la produzione di compressori e per la realizzazione di impianti di produzione di biometano per garantire il soddisfacimento del fabbisogno di combustibile in **ottica circolare**, dalla produzione del **biogas** fino all'erogazione dello stesso dalle **stazioni di servizio ad alto impatto tecnologico**, riducendo in misura crescente le emissioni in atmosfera.

3. Incorporazione nuove Società e definizione di nuovi modelli di governance degli approvvigionamenti

Scelta di un modello di governance basa-

to su approvvigionamenti trasversali gestiti dalla funzione Supply chain corporate e approvvigionamenti di business gestiti direttamente da procurement operativo delle società in coordinamento con la corporate. Definizione di contratti di servizio, deleghe, procure, strutture organizzative, processi e procedure di funzionamento con interventi massivi sui sistemi informativi per garantire bilanci consolidati e dashboard di approvvigionamento su Erp centralizzati.

4. Rivisitazione di tutti i contratti in essere delle nuove società e sviluppo nuove gare

La funzione Supply chain corporate, in collaborazione con procurement operativo delle società, ha condotto una campagna di incontri con i fornitori per la ridefinizione dei contratti in essere per garantire alle funzioni di Logistica i migliori prezzi di mercato per i volumi di riferimento e un'ampia flessibilità gestionale durante i momenti di forecast dell'anno, prevedendo clausole afferenti a:

- consignment stock/beni in prenotazione;
- conto deposito a titolo gratuito;
- prezzi a scalare in relazione alle fasce di acquisto;
- rebate progressivi o cumulativi;



- gestione delle garanzie;
- opzioni di proroga su baseline triennale per garantire un rapporto commerciale ad ampio spettro.

La funzione Supply chain corporate, oltre a garantire il soddisfacimento dei **fabbisogni trasversali** delle nuove società attraverso la finalizzazione di specifiche iniziative di strategic sourcing e assicurare approvvigionamenti improntati sulla sostenibilità (e.g. **energia elettrica «green»**, cancelleria e materiale d'ufficio in ottica **«plastic less»**, servizi di pulizia ambienti con **prodotti «green»** anche secondo le nuove direttive anti Covid-19, servizi di facility management, comunicazione e siti web, servizi di gestione infrastrutture IT/TLC, altro), ha condotto nuove gare volte all'innovazione tecnologica e garantire prodotti all'avanguardia per i differenti settori di mercato, secondo gli indirizzi strategici del gruppo.

5. Conversione flotta Snam con veicoli Cng e stipula convenzioni per i dipendenti e familiari

La funzione Supply chain corporate ha stipulato specifici accordi per la **sostituzione della flotta aziendale** con autoveicoli e mezzi speciali alimentati a Cng e ha ratificato specifiche convenzioni con

best players di mercato per l'acquisto e il noleggio a lungo termine di autoveicoli Cng a prezzi speciali destinate ai **dipendenti e rispettivi familiari**.

6. Stipula accordi/convenzioni con fornitori

- Finalizzazione di accordi e convenzioni per dare impulso alla mobilità sostenibile a Cng, definito carburante **smart & green**:
- Accordi con **installatori di impianti Cng aftermarket** per dare nuovo impulso allo sviluppo della mobilità a gas naturale in Italia.
- Contratti, accordi e partnership con **case petrolifere e case produttrici di autoveicoli** per promuovere l'utilizzo di gas naturale e rinnovabile per le auto in Europa, attraverso la realizzazione di nuove stazioni di servizio a gas naturale e la creazione di un modello di marketing evoluto.

7. Innovazione tecnologica e test su nuovi compressori e autoveicoli

Sono state esperite gare volte **all'innovazione tecnologica dei compressori Cng** per garantire all'**utenza domestica, alle aziende e alle stazioni di servizio** appa-

recchi a prezzi competitivi ad altissima efficienza e dotati di strumentazione elettronica e **app-mobile** in grado di assicurare ai clienti, ai dealer e al committente un controllo da remoto online e altissimi standard di sicurezza in ogni condizione climatica. Sono stati sviluppati **prototipi** e ottenute le omologazioni **tri-fuel** con alimentazione benzina, elettrica e Cng in ottica di risparmio per l'utente finale.

8. Realizzazione impianti di biogas e biometano

E' iniziata la realizzazione di impianti in grado di garantire, nell'ottica dell'economia circolare, il concetto di **waste to energy** e minimizzare quindi le emissioni in atmosfera dalla combustione per autotrazione.

9. Finalizzazione protocolli per il self-service nelle stazioni di rifornimento

Grazie alla collaborazione con le autorità ministeriali e il corpo dei vigili del fuoco, è stato emanato il decreto che consente di **poter rifornire auto Cng in modalità self-service**, previo corso online e certificazione ottenibili sul sito sviluppato da Snam **www.iovadoametano.it**.

Sono in corso gli adeguamenti delle stazioni di rifornimento.



Il purpose di Snam è stata la motivazione naturale per l'implementazione del progetto, qualcosa che nasce dal DNA di una società che punta ad un mondo pulito.

Cristiano Cella, Strategic sourcing manager di Snam risponde alle domande sull'implementazione del progetto e i risultati ottenuti:

Cristiano, quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il progetto?

Il futuro della mobilità "verde" nel nostro paese è strettamente legato alla diffusione di gas naturale e biometano, che rappresentano la "via italiana" alla decarbonizzazione dei trasporti. L'Italia è leader in Europa per automobili circolanti a Cng (gas naturale compresso), una tecnologia che abbatta particolato e ossidi di azoto e riduce notevolmente le emissioni di anidride carbonica. Grazie alla produzione di biometano, la **Bio-mobilità** rinnovabile è ancora più green: le emissioni relative ad un veicolo a biometano sono paragonabili a quelle di un veicolo elettrico alimentato con energia eolica.

Che risultati avete ottenuto dal progetto?

I principali risultati del progetto sono stati:

- È stata finalizzata un'offerta di soluzioni per la mobilità sostenibile Cng (gas

naturale compresso), Lng (gas naturale liquefatto) e biometano (gas rinnovabile) come fonte di alimentazione pulita, efficiente ed economica per i veicoli leggeri e pesanti e quindi garantire un miglioramento dell'aria considerata la riduzione delle emissioni di CO₂ di circa il 33%, di ossidi di azoto di circa il 75%, e di polveri sottili di circa il 97%, dando un contributo estremamente rilevante all'abbattimento dell'inquinamento prodotto dalle automobili e dagli altri mezzi di trasporto.

L'offerta prevede una gamma di soluzioni per famiglie, piccole/medie/grandi aziende e Società di vendita carburanti.

- È stata data un'impronta decisa nella fase di transizione energetica incentivando l'utilizzo delle soluzioni di mobilità sostenibile.

- Supply chain Snam insieme alle funzioni Procurement operativo delle società acquisite, ha sviluppato nuovi modelli di governance necessari per garantire la flessibilità e la velocità di attuazione dei processi decisionali quando ci si rivolge ad un nuovo mercato ricco di antagonisti molto quotati.

- Attraverso il lavoro coordinato con altre funzioni di società, Snam e le sue controllate hanno vinto importanti tender nazionali ed internazionali per la vendita di prodotti e servizi di mobilità Cng.

- Iniziati e in fase di evoluzione costante i lavori per le nuove stazioni di rifornimento al fine di garantire la copertura territoriale necessaria agli spostamenti da Nord a Sud del paese valutando le percorrenze minime previste dai modelli Cng di fabbrica o che montano impianti aftermarket.

Quali sono stati i principali impatti del progetto?

I principali impatti del progetto si possono così riassumere:

- Strategici, sociali e di sostenibilità

→ Il progetto è volto a contribuire al raggiungimento dell'obiettivo Net zero carbon al 2040.

- Organizzativi

→ La costituzione e l'acquisizione di nuove società ha comportato modifiche or-



ganizzative, di processo, di responsabilità, di governance, di indirizzo, coordinamento e controllo verso realtà completamente destrutturate e rivolte ad un mercato fortemente competitivo. Di fatto si è costituita una organizzazione procurement mista, con deleghe sugli acquisti diretti ai procurement operativi, mantenendo comunque centralizzati gli approvvigionamenti trasversali o strategici.

- Culturali, formativi e di mercato

→ E' stata condotta una lunga campagna di formazione e di change management, anche in co-location, soprattutto verso i colleghi delle nuove società acquisite per garantire il necessario apprendimento delle linee di condotta volute da Snam su tutti i processi aziendali e, in particolare, su quelli di Procurement. Nuovi accordi con i fornitori e incremento del business.

- Tecnici

→ L'innovazione tecnologica dei prodotti, l'utilizzo di nuovi sistemi informatici, le prototipazioni e i test sono stati e rimangono elementi chiave per garantire efficienza e competitività e quindi assicurare che lo scenario di mobilità sostenibile ipotiz-

zato possa sempre più diventare realtà e possa svilupparsi ulteriormente grazie all'utilizzo dell'idrogeno.

- Knowledge sharing

→ Lo scambio di competenze e conoscenze tra tutti gli stakeholder interni ed esterni è risultata fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dichiarati.

Che insegnamenti chiave avete tratto dal progetto finalizzato?

La **corretta e approfondita analisi di dettaglio** dei processi/sistemi della Società in via di integrazione e la **conseguente finalizzazione di una gap analysis trasversale** sono risultate fondamentali per la corretta **valutazione degli step** necessari all'integrazione.

Il **lavoro inter-funzionale** degli attori interessati al Progetto ha consentito di sviluppare un modello di funzionamento adeguato al business della Società, ivi compresa la finalizzazione di specifici modelli di compliance, **modelli di governance** e la definizione di un nuovo **assetto organizzativo**. Al fine di garantire **efficienza nei processi interni e relazioni**

agili con i fornitori oltre a dashboard di **monitoraggio e controllo** di processi e Kpi è stata finalizzata un'analisi molto approfondita per la scelta della **miglior soluzione informatica**.

Considerati i mercati di fornitura specifici delle società interessate è risultata determinante la scelta delle **tipologie contrattuali** che potessero garantire velocità esecutiva, economicità e gestione contrattuale flessibile e dinamica.

Al fine di generare la **cultura necessaria per lo sviluppo di una supply chain efficiente e sostenibile**, sono state finalizzate specifiche azioni informative, formative, di addestramento e di **change management**.

Le **strette e continue relazioni con i fornitori e i partners** garantiscono un adeguato **sviluppo dell'azienda** e garantiscono la **business continuity** in condizioni emergenziali.

Relazioni istituzionali con autorità ed enti hanno consentito di finalizzare **strumenti legislativi** volti a rendere **sempre più fruibile il servizio** e generare quindi **risvolti di mercato** importanti.

**PROBLEMATICHE
WORST PRACTICES**

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi

Principali problematiche	Soluzione implementata
Governance e Monitoring	Formalizzazione di procedure specifiche volte a garantire flessibilità e creazione di specifiche dashboard di controllo
Strumenti contrattuali e contract management	Formalizzazione di tipologie contrattuali adeguate alla tipologia di business
Cultura	Piano di formazione e change management con attività di training on the job in co-location e tutorship
Classificazione merceologica e vendor list non adeguate	Creazione di un'alberatura merceologica coerente con i fabbisogni della società in via di incorporazione e definizione di vendor list rappresentative del mercato anche con attività di scouting mirate
Interazione tra gli stakeholder interni ed esterni interessati ai processi di supply chain	Creazione di una serie di strumenti informatici in grado di rendere efficienti le relazioni tra gli stakeholder, garantendo altresì sicurezza e tempestività dei dati transazionali

**IDEE DI MIGLIORAMENTO
BEST PRACTICES**

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti.

Idee di miglioramento – Best practice	Risultato ottenuto
Dare l'esempio	Formazione del personale su valori, regole, modalità di approccio al mercato di Snam. Completa sostituzione del parco automezzi aziendale
Knowledge Sharing	Condividizione di nuove metodologie di processo e di sistema con interazioni costanti tra i vari Stakeholder interessati al progetto
Efficiency & Monitoring	Riduzione dei costi operativi grazie alla finalizzazione di Iniziative trasversali e costante controllo delle fasi implementative del progetto

RISULTATI OTTENUTI

È stata finalizzata un'offerta di soluzioni per la mobilità sostenibile Cng (gas naturale compresso), Lng (gas naturale liquefatto) e biometano (gas rinnovabile). Si tratta di fonti di alimentazione pulite, efficienti per i veicoli leggeri e pesanti, capaci di garantire un miglioramento dell'aria per la riduzione delle emissioni di CO₂ di circa il 33%, di ossidi di azoto di circa il 75%, e di polveri sottili di circa il 97%. È stata data un'impronta decisa nella fase di transizione energetica incentivando l'utilizzo delle soluzioni di mobilità sostenibile. Si contribuisce ad un'importante ricaduta economica del sistema paese e ad un risparmio concreto per famiglie ed imprese. Supply chain Snam insieme alle funzioni Procurement Operativo delle società del gruppo, ha sviluppato nuovi modelli di governance. È stato finalizzato un nuovo set di reporting volto alla fruibilità immediata di dati relativi alla pianificazione operativa dei fabbisogni, all'attribuzione delle responsabilità sui processi aziendali, alla preventivazione dei costi di produzione oltre alla creazione di dashboard di analisi della spesa anche prospettica e misurazione dei risultati negoziali. Attraverso il lavoro coordinato con altre funzioni di società, Snam e le sue controllate hanno vinto importanti tender Cng nazionali ed internazionali. Iniziati e in fase di evoluzione costante i lavori per le nuove stazioni di rifornimento al fine di garantire la copertura territoriale necessaria agli spostamenti da Nord a Sud del paese valutando le percorrenze minime previste dai modelli Cng di fabbrica o che montano impianti aftermarket.