



UNIVERSITÀ DI PISA

**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI,
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

***Processo di Approvvigionamento e Pianificazione dei
Fabbisogni: il caso A2A***

SINTESI

RELATORI

Prof. Antonella Martini
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi,
del Territorio e delle Costruzioni*

Dott. Alberto De Luca
ELIS Consulting & Labs, ROMA

CANDIDATO

Jacopo Donati
jacopodonati92@gmail.com

Processo di Approvvigionamento e Pianificazione dei Fabbisogni: il caso A2A

Jacopo Donati

Sommario

Questo lavoro di tesi è il risultato di uno stage della durata di cinque mesi, svolto in ELIS Consulting & Labs, nell'ambito del programma Junior Consulting. Lo stage ha riguardato lo sviluppo di un progetto di consulenza per il cliente a2a, svoltosi a Milano nella sede centrale del gruppo.

Il progetto è la continuazione di un lavoro precedente, iniziato a febbraio 2017, data la necessità della Business Unit Reti & Calore di strutturare un processo di pianificazione dei fabbisogni in modo da razionalizzare l'emissione delle Richieste d'Acquisto ed avere un processo di analisi delle RdA in entrata, durante le fasi di approvazione delle stesse, unico e condiviso tra BU Reti & Calore e a2a Supply Chain.

Le attività portate avanti nel corso del progetto sono state:

- Analisi della situazione AS-IS;
- Definizione delle modalità di pianificazione dei fabbisogni;
- Pianificazione delle Richieste D'Acquisto e redazione di un Piano dei Rilasci;
- Sviluppo di un nuovo processo di demand per il controllo delle RdA in entrata.

Abstract

This thesis work is the result of a five-month internship experience, carried out with ELIS Consulting & Labs, within the Junior Consulting program. The internship concerns the development of a consulting project for the a2a client, which took place in Milan at the group's headquarters. The project is the continuation of a previous work, started in February 2017, due to the necessity of the Networks & Heat Business Unit to structure a needs planning process to rationalize the issue of Purchase Requests (RdA) and have a process of analysis of the incoming RdA, during the approval phases of the same, shared between BU Networks & Heat and a2a Supply Chain.

The activities carried out during the project were:

- Analysis of the AS-IS situation;
- Definition of requirements planning methods;
- Planning of Purchase Requisitions and drafting of a Release Plan;
- Development of a new Demand process for the control of incoming RdA.

1. CONTESTO E OBIETTIVI DEL PROGETTO

a2a S.p.A. è la prima multi-utility italiana, leader nei servizi di produzione, vendita e distribuzione di calore, tramite reti di teleriscaldamento, di energia elettrica e del gas, che opera anche nei settori dei servizi ambientali, del ciclo idrico integrato e della gestione dei rifiuti, con forte attenzione all'innovazione. Il gruppo è composto da 7 Business Unit (BU): Generazione e Trading, Mercato, Ambiente, Reti e Calore, Estero, A2A Smart City, Altri servizi e Corporate. Nello specifico, la BU Reti e Calore ha al suo interno 4 società: a2a Unareti (UNR), a2a Ciclo Idrico (ACI), a2a Calore e Servizi (ACS) e a2a Illuminazione Pubblica (AIP). Il progetto di tesi, continuazione di un progetto iniziato a Febbraio con la BU Reti e Calore, ha evidenziato la necessità di consolidare il processo di pianificazione delle Richieste D'Acquisto su un arco temporale di medio-lungo periodo, tale da permettere una pianificazione adeguata degli investimenti, con la conseguente riduzione del numero delle Richieste D'Acquisto emesse e del carico di lavoro per a2a Supply Chain. In parallelo a questa iniziativa si è reso necessario supportare il management in un processo di monitoraggio per intercettare le Richieste D'Acquisto appena rilasciate dalla BU ma non ancora ricevute da a2a Supply Chain, comune alle diverse società della BU. L'obiettivo del progetto, infatti, è quello di fornire una metodologia e uno strumento per una pianificazione strutturata: il Piano dei Fabbisogni fino al 2020 con la conseguente redazione del Piano dei Rilasci, seguito da un monitoraggio settimanale delle RdA rilasciate dal cliente interno.

2. FASE DEL LAVORO, METODOLOGIE E RISULTATI

Il lavoro si articola in 3 fasi, come è possibile vedere nel Gantt sottostante (Figura 1).

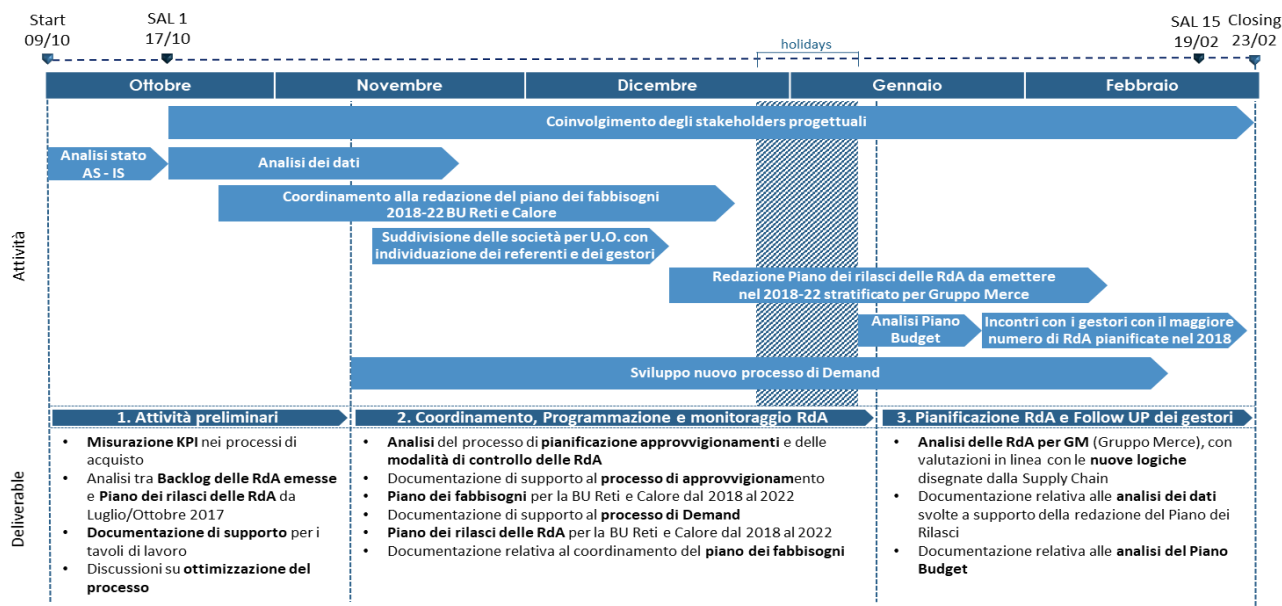


Figura 1. Scheduling delle attività progettuali

In Tabella 1 è stata riportata la metodologia seguita per sviluppare ciascuna delle fasi in cui il progetto è stato segmentato, con le relative attività e obiettivi.

Fase	Macro – Attività	Obiettivi	Metodologie	Cap.	Ruolo
Attività preliminari	Analisi stato AS - IS	Comprensione del progetto, della società e del mercato	Analisi dei documenti interni di a2a S.p.A. e l'output rilasciato dal team di lavoro ELIS nel periodo Feb. - Giu. 2017	3.1	C
	Analisi dei dati	Valutazione delle RdA emesse dalla BU per comprendere le metodologie di approvvigionamento e approfondire le cause di scollamenti nella pianificazione	Studio delle RdA emesse e successivi confronti con le RdA pianificate (in termini di numero e importo)	3.2	R
	Coordinamento alla redazione del Piano dei Fabbisogni 2018-20 BU Reti e Calore (parte 1)	Comprensione delle logiche di redazione del Piano Fabbisogni e guida alla redazione del nuovo Piano dei Fabbisogni	Analisi del Piano dei Fabbisogni precedentemente svolto e delle modalità di pianificazione, con conseguente redazione del nuovo template	3.3	C
Coordinamento, Programmazione e monitoraggio RdA	Suddivisione delle società per U.O. con individuazione dei referenti e dei gestori	Definizione delle responsabilità all'interno delle singole Unità Organizzative	Interviste ai referenti delle società e ricerche sugli organigrammi aziendali	4.1	R
	Monitoraggio della redazione del Piano dei Fabbisogni 2018-20 BU Reti e Calore (parte 2)	Completamento del Piano dei Fabbisogni, con l'aggiunta dei Nuovi Fabbisogni non compresi nei contratti attivi	Raccolta dei fabbisogni, approfondimenti con i gestori e feedback sui piani dei Fabbisogni consegnati, con focus sui Nuovi Fabbisogni	4.2	C
	Elaborazione del Piano dei Rilasci delle RdA nel 2018-20 per le società della BU (parte 1)	Definizione delle RdA da emettere nel triennio 18-20 e del carico di lavoro di a2a Supply Chain	Definizione di un algoritmo necessario a calcolare le date di emissione delle RdA in funzione dei LT di acquisto	4.3	R
Pianificazione RdA e Follow UP dei gestori	Sviluppo del nuovo processo di Demand	Razionalizzazione e monitoraggio del processo di emissione delle RdA per ridurre il numero e il relativo tempo di avanzamento	Riunioni settimanali con a2a Supply Chain e la BU per svolgere un'analisi congiunta delle RdA rilasciate ma non ancora arrivate alla Supply Chain	5.1	R
	Stratificazione del Piano dei Rilasci delle RdA nel 2018-20 per Gruppo Merce (parte 2)	Definizione di possibili strategie per ridurre il numero totale di RdA (Micro/Macro acquisti, aggregazione, Design To Cost esistenti o possibili futuri)	Clusterizzazione delle RdA del Piano dei Rilasci raggruppate per Gruppo Merce	5.2	C
	Incontri di follow up con i gestori con il maggiore numero di RdA pianificate nel 2018	Valutare con i gestori il Piano dei Rilasci redatto per approfondire e ottimizzare le RdA da mettere	Incontri con i gestori e discussione sulle RdA pianificate da emettere	5.3	C

Tabella 1. Attività svolte, metodologie utilizzate e risultati raggiunti

3. ANALISI PRELIMINARI

3.1 Analisi stato AS – IS

Sono stati analizzati i documenti di output prodotti dal team di lavoro ELIS nel periodo Febbraio - Giugno 2017 che hanno permesso di definire il posizionamento strategico dell'azienda, di comprendere il contesto e lo stato di avanzamento del progetto all'interno della BU Reti e Calore e di evidenziare le principali criticità su cui prestare attenzione.

3.2 Analisi dei dati

Sono state effettuate analisi sulle Richieste D'Acquisto (RdA) emesse nei vari mesi dell'anno dalla BU Reti e Calore, nel periodo dal 2014 al 2017, da dati provenienti dal sistema SAP della Supply Chain (2794 RdA) sul periodo temporale di emissione delle RdA. Nella Figura 2 si nota, come il maggior numero delle RdA venga emesso in maniera ciclica ogni sei mesi l'anno. Tale fenomeno è segno di una mancata programmazione degli approvvigionamenti, che porta ad un sovraccarico di lavoro per l'Ufficio Supply Chain principalmente nei mesi di Giugno e Dicembre.

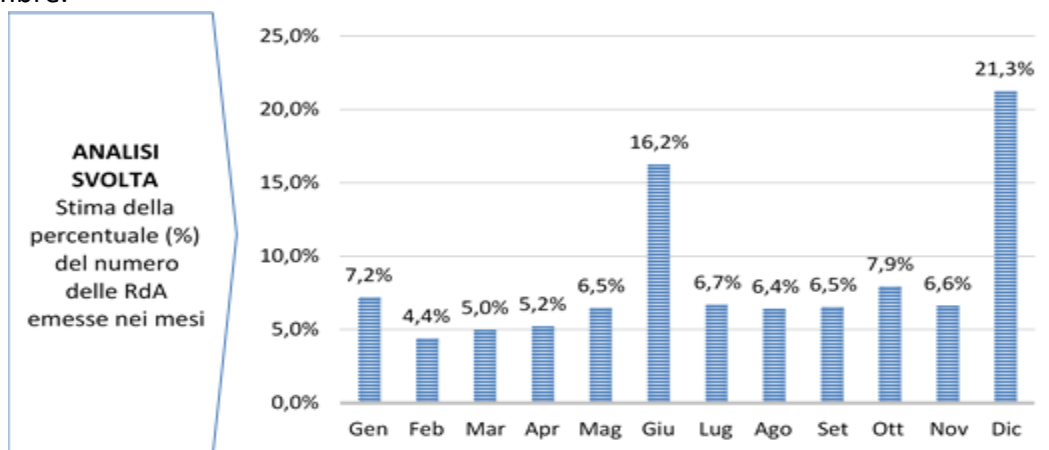


Figura 2. Numero % di RdA emesse per mese

Il sovraccarico comporta, in alcuni casi, un conseguente ritardo (circa il 50% delle RdA emesse), da parte della Supply Chain, sui tempi medi delle fasi del processo di acquisto. Per ovviare a questa problematica sono stati definiti accordi contrattuali OLA (Operational Level Agreement) – SLA (Service Level Agreement) sul livello del servizio tra la Direzione Supply Chain e la BU, che devono essere rispettati da entrambi gli attori per il corretto funzionamento del processo di approvvigionamento. Sono stati quindi introdotti dalla Supply Chain i Lead Time di acquisto concordati per i settori normati, suddivisi in 4 cluster per importo delle RdA. (riportati di seguito in Tabella 2).

A questi Lead Time va aggiunto un buffer per l'iter approvativo e autorizzativo, in modo da individuare eventuali vincoli o opportunità da considerare per la definizione della pianificazione aziendale.

Cluster di Importo	LT di Acquisto (giorni)
≤40.000 €	60 gg
40.000 € - 100.000 €	90 gg
100.000 € - 1.000.000 €	120 gg
>1.000.000 €	180 gg

Tabella 2. LT di acquisto per i settori normati

Sono state clusterizzate le RdA per fasce di importo e misurato la numerosità all'interno di ciascun insieme. Dall'analisi esposta in Tabella 3, da cui è stato ricavato il diagramma di Tabella 3, emerge che il dato di maggior interesse è la forte propensione della BU ad emettere le RdA con importo inferiore ai 40.000€, a causa della continua necessità di materiale/servizi nel breve periodo, sinonimo di una scarsa pianificazione.

Cluster di Importo	RdA emesse
≤40.000 €	1677
40.000 € - 100.000 €	523
100.000 € - 1.000.000 €	595
>1.000.000 €	110

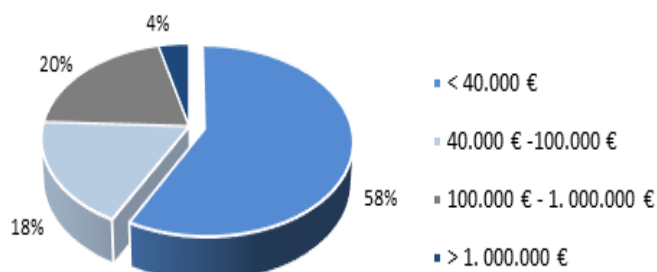


Tabella 3 - Figura 3. RdA emesse per cluster di importo

Infine, è stata effettuata un'analisi con l'obiettivo di valutare le differenze tra le RdA emesse e quelle pianificate, all'interno del periodo Giugno - Ottobre 2017, in termini di numero e importo relativamente alla BU Reti e Calore, stratificandole per società.

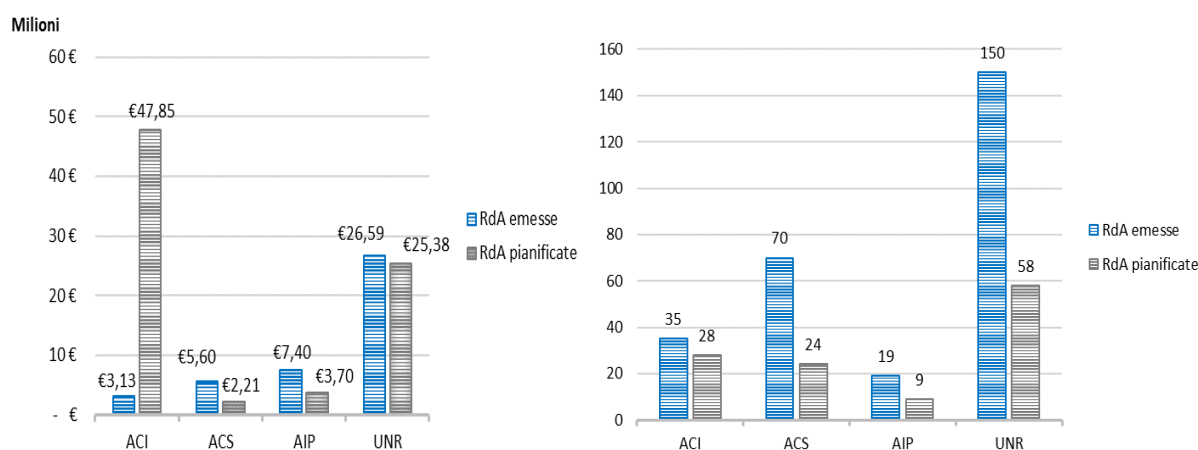


Figura 4. Confronto tra RdA emesse e pianificate (importo e numero)

3.3 Coordinamento alla redazione del Piano dei Fabbisogni 2018-20 BU Reti e Calore

In questa fase sono stati analizzati i Piani dei Fabbisogni precedentemente redatti da tutte le società interessate dal progetto per testare le logiche con cui il Piano è stato costruito, evidenziare le varie problematiche di redazione dello stesso e, dove possibile, migliorarlo. In particolare, è stato osservato un disallineamento tra le RdA emesse e le RdA pianificate nel Piano dei Fabbisogni (come riportato nella precedente Figura 4), a causa di una scarsa attitudine ad analizzare sia l'andamento della spesa che il Forecast di spesa da parte dei gestori dei contratti. È risultato quindi necessario variare le logiche con cui quest'ultimo viene redatto, in modo da elaborare un metodo sistematico per pianificare i fabbisogni e, di conseguenza, le RdA. Successivamente è stato elaborato il processo di definizione delle modalità di

compilazione dei fabbisogni: grazie a queste attività di analisi è stato possibile definire con quali metodologie si sarebbero dovuti calcolare i forecast di spesa, descritte in Figura 5.

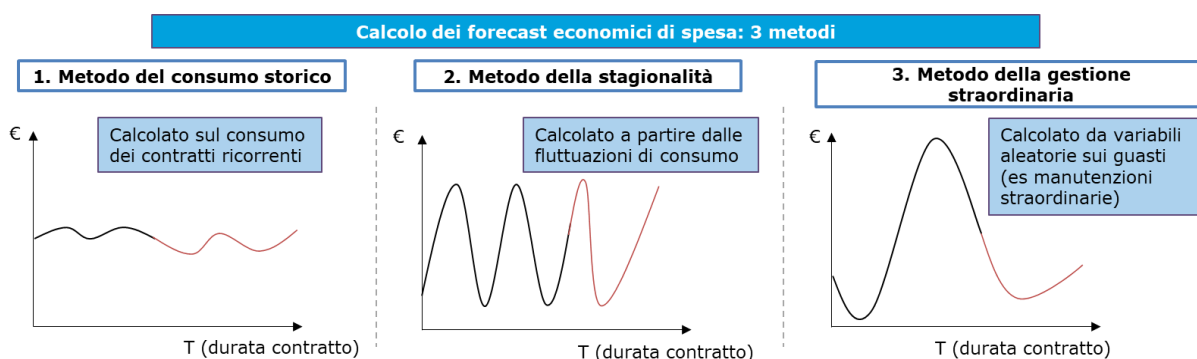


Figura 5. Calcolo dei Forecast economici di spesa

Inoltre, mediante incontri svolti con i vari stakeholders progettuali, è stata messa in particolare evidenza la necessità di definire una logica di pianificazione adeguata e i conseguenti benefici che si sarebbero ottenuti grazie al prodotto ultimato.

Infine, è stato creato un template (Figura 6) che è stato inviato precompilato dal team, contenente i contratti attivi e le informazioni ad essi collegate (parte in bianco in figura), ai Focal Point (i responsabili della pianificazione per ognuna delle quattro società della BU Reti e Calore). Questi ultimi hanno provveduto ad inoltrare il template a tutti i gestori interessati dei singoli contratti, affinché venisse compilato e ultimato (parte in azzurro in figura) con i dati relativi al forecast di spesa per gli anni 2018 - 2020.

ELENCO CONTRATTI (CONVENZIONI E ORDINI) ESTRATTI DA SAP									Fabbisogno									
									2018				2019				2020	
Gestore del Contratto	Tipo	N. Contratto	Fornitore	Oggetto	Importo	Residuo	Data Inizio	Data Fine	Previsione Economica				Previsione Economica				Previsione Economica	
									Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	TOT 2020	

Figura 6. Template Piano dei Fabbisogni 2018-2020

4. COORDINAMENTO, PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO RDA

4.1 Suddivisione delle società per Unità Organizzativa, con individuazione dei referenti e dei gestori

Essendo stato identificato un gap significativo tra i gestori definiti nel Piano dei Fabbisogni e i gestori che emettevano effettivamente le RdA, è stata svolta un'attività di definizione delle Unità Organizzative (U.O.) all'interno delle società della BU Reti e Calore e, all'interno di esse, dei relativi gestori (visibile in Figura 7). L'obiettivo di questa attività è stato quello di strutturare il Piano dei fabbisogni per ciascuna U.O. della BU Reti e Calore.

UNR - UNITA' OPERATIVA (13)		ACI - UNITA' OPERATIVA (7)	
AMMINISTRATORE DELEGATO		AMMINISTRATORE DELEGATO	
ESERCIZIO		INGEGNERIA INFRASTRUTTURA	
AMBIENTE SALUTE SICUREZZA		ESERCIZIO ACQUEDOTTI	
LOGISTICA		ESERCIZIO FOGNATURE E DEPURAZIONE	
INFRASTRUTTURA BERGAMO		LABORATORIO CHIMICO	
INFRASTRUTTURA ABRUZZO		GESTIONE CLIENTE E RAPPORTI CON ENTI	
PROGETTI SMART GRID		AMBIENTE, SALUTE E SICUREZZA	
INFRASTRUTTURA PO		ACS - UNITA' OPERATIVA (8)	
INFRASTRUTTURA GAS MILANO		AMMINISTRATORE DELEGATO	
INFRASTRUTTURA BRESCIA		SVILUPPO GESTIONE CALORE	
INFRASTRUTTURA ELE MILANO		SVILUPPO TELERISCALDAMENTO	
INGEGNERIA		COMMERCIALE E GESTIONE CALORE	
SERVIZI		AMBIENTE, SALUTE, SICUREZZA E AUTORIZZAZIONI	
AIP - UNITA' OPERATIVA (6)		INGEGNERIA IMPIANTI E RETE DI TELERISCALDAMENTO	
SVILUPPO COMMERCIALE E GESTIONE CONTRATTI		ESERCIZIO RETE	
UFFICIO TECNICO		ESERCIZIO IMPIANTI DI TELERISCALDAMENTO	
OPERATIONS	GESTIONE IMPIANTI BRESCIA E BERGAMO		
	GESTIONE IMPIANTI IP MILANO		
	GESTIONE IMPIANTI SEMAFORICI MILANO		

Figura 7. Suddivisione delle società per U.O.

È stato necessario il supporto dei 4 Focal Point di ACI, ACS, AIP e UNR per delineare l'organizzazione delle U.O. di ciascuna società, nonché di tutti i gestori che fanno parte di ciascuna di esse. Per risolvere le problematiche relative alla rotazione dei gestori, si è reso necessario individuare un referente per ogni U.O., con l'ownership delle RdA emesse all'interno della stessa.

4.2 Monitoraggio della redazione del Piano dei Fabbisogni 2018-20 BU Reti e Calore

Dopo aver concluso la prima parte di attività sul Piano dei Fabbisogni della BU Reti e Calore, riguardante l'analisi dei forecast di spesa precedentemente forniti e la creazione di un nuovo template, è stato prevista una seconda fase di lavoro con la raccolta dei nuovi Piani dei Fabbisogni 2018 – 2020 compilati. Sono stati, quindi, schedulati incontri con i Focal Point delle relative società per fornire feedback sulla bontà dei Piani dei Fabbisogni forniti e, dove necessario, sono state apportate modifiche. È stata eseguita una verifica per controllare la coerenza delle cifre previste dal Piano dei Fabbisogni con quelle previste dal Piano Budget, che ogni società compila all'inizio dell'anno. Infine, è stato concluso il Piano dei Fabbisogni, comprensivo dei Nuovi Fabbisogni (circa il 30% del valore monetario totale), non previsti nei precedenti contratti/ordini.

4.3 Elaborazione del Piano dei Rilasci delle RdA nel 2018-20 per le società della BU

È stato svolta un’analisi dei contratti in essere e dei Nuovi Fabbisogni inseriti all’interno del relativo Piano, per valutare quali forecast di spesa non fossero coperti.

Ha avuto poi luogo il calcolo della data di Inizio Validità del nuovo contratto e, in funzione di questa, la data di emissione della nuova RdA, confrontando la previsione economica comunicata, il residuo SAP e la data di Fine Validità del contratto in essere. È stata considerata come data di Inizio Validità il primo giorno di ogni trimestre in cui la RdA ha data di Inizio Validità reale. La data di emissione della nuova RdA, infine, è stata calcolata sottraendo il valore dei Lead Time di approvvigionamento, concordati tra la Direzione Supply Chain e la BU per i settori normati, alla data di Inizio Validità (di cui un esempio in Figura 8).

È stato quindi implementato un algoritmo che calcolasse in Excel la data di emissione delle RdA del triennio 2018/2020 secondo le metodologie descritte precedentemente così da ottenere tutte le date di emissione della RdA.

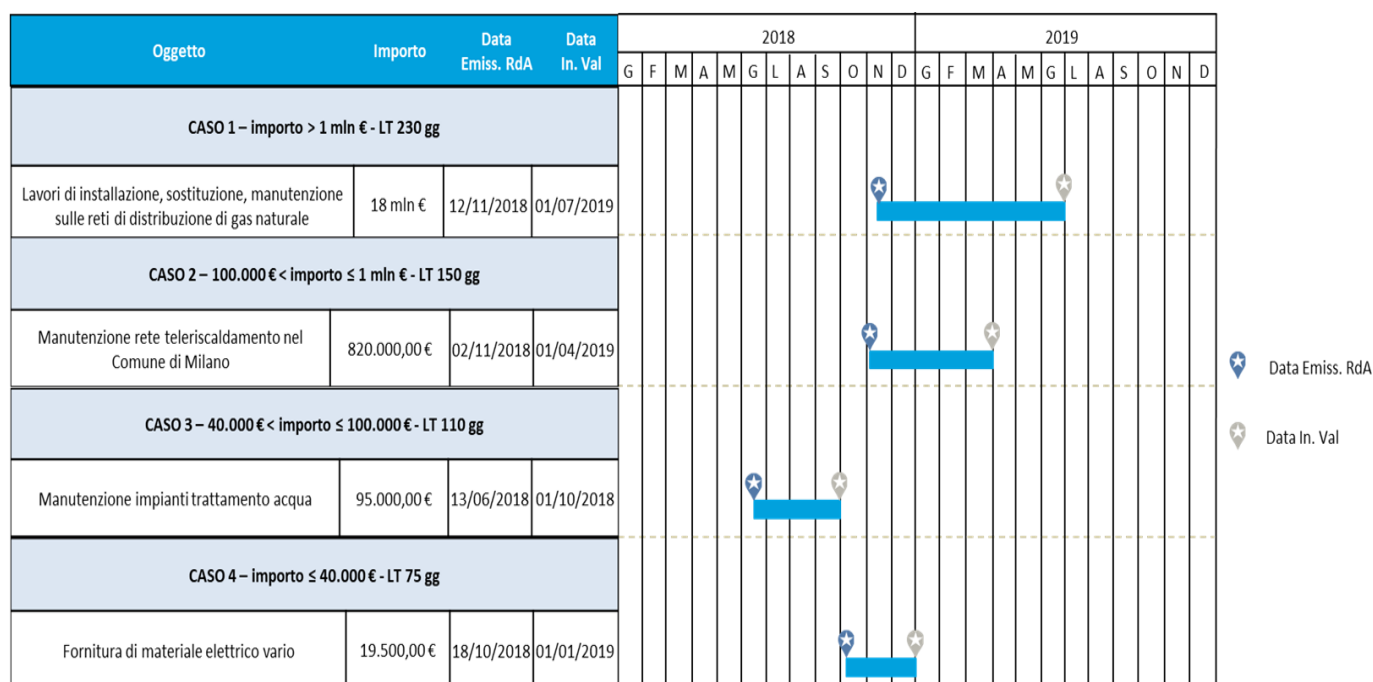


Figura 8. Definizione della data di emissione delle RdA

Infine, una volta calcolate tutte le date delle RdA da emettere è stato ultimato il Piano dei Rilasci per le quattro società della BU Reti e Calore con i relativi Importi, introducendo anche in sistema di alert che notifichi ai gestori quando questi devono emettere le RdA in modo da prevenire possibili scostamenti.

5. PIANIFICAZIONE RDA E FOLLOW UP SUI GESTORI

5.1 Stratificazione del Piano dei Rilasci delle RdA nel 2018-20 per Gruppo Merce

L’introduzione del Piano dei Rilasci è stato sviluppato come strumento di monitoraggio per le RdA che il gestore ha deciso di emettere, pianificando un certo forecast di spesa.

In seguito, è stato svolto un lavoro di segmentazione delle RdA da emettere per Gruppo Merce (visibile un riassunto in Tabella 4 Tabella 3). Sono state, quindi, definite possibili strategie in accordo con la Supply Chain, per ridurre il numero totale di RdA, con il conseguente aumento del valore medio di ognuna di esse. Le possibili soluzioni elaborate dal team sono: aggregare le RdA di società diverse all'interno dello stesso gruppo merce, aggregare le RdA tramite approvvigionamento con l'E-Procurement (Micro e Macro acquisti) a2a o utilizzando Design To Cost esistenti e valutandone di possibili futuri.

Numero delle RdA da emettere (2018-2020)	789 RdA
Valore monetario delle RdA da emettere	507 mln €
Gestori individuati	79 gestori
Gruppi Merce definiti	252 GM

Tabella 4. Stratificazione delle RdA

Ciò permetterà alla Supply Chain di dedicarsi ad altre attività a maggior valore aggiunto, pianificando al meglio le eventuali gare, per riuscire a stringere accordi pluriennali con i fornitori garantendo i LT target.

In un secondo momento, è stata svolta un'ulteriore analisi per comprendere come poter ridurre la numerosità delle RdA segmentando per Unità Organizzativa. È stata definita quindi una soglia minima di RdA, da emettere, sopra la quale è stato posto un focus sulla U.O. (Figura 9), in modo da svolgere successivi incontri di follow up con i relativi referenti e gestori.

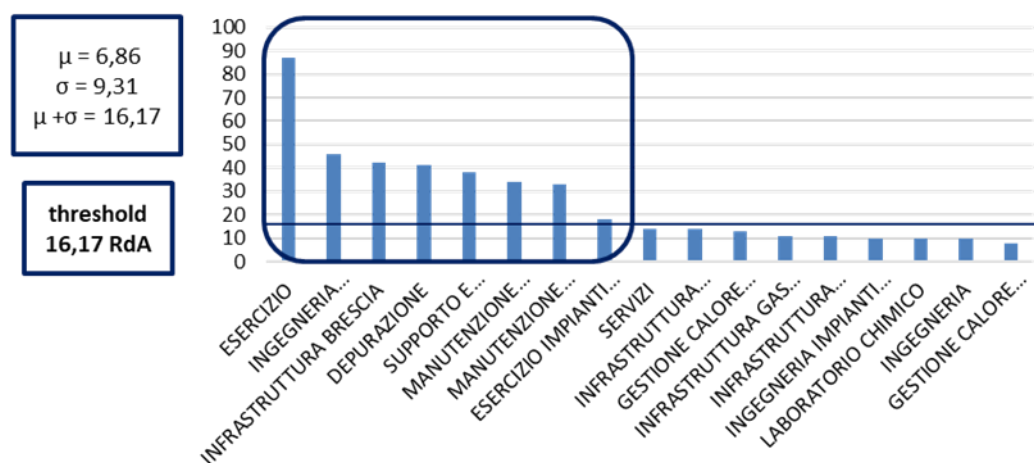


Figura 9. Focus sulle U.O. con il maggior numero di RdA da emettere

È stato circoscritto il perimetro alle RdA che sarebbero, o sarebbero state, da emettere nel 2018 (RdA da considerarsi urgenti o da emettere nel breve periodo).

5.2 Sviluppo del nuovo processo di Demand

È stato definito un nuovo processo di monitoraggio, con cadenza settimanale, delle RdA rilasciate dai Gestori e non ancora in Acquisti; nello specifico, prima della fase di rilascio delle RdA, è stata svolta un'analisi congiunta con la BU e la Supply Chain in cui sono state

approfondite le RdA per capire se rispettassero le specifiche fornite dalla direzione a2a Supply Chain, mostrate in Tabella 5.

Tipologia di Attività	Acquisto ricorrente/non ricorrente
Durata contrattuale prevista	3+2 anni per le attività ricorrenti/1 anno per le attività non ricorrenti
Tipologia di Mercato	Settore Normato/Libero Mercato
Scelta della tipologia contrattuale	Convenzione/Accordo quadro, Ordine chiuso, Catalogo Elettronico, ecc.

Tabella 5. Verifiche svolte sulle RdA rilasciate

Inoltre, è stata svolta una verifica della data prevista dell'attivazione del contratto con riferimenti al Piano Budget e alle RdA pianificate nel Piano dei Rilasci, sia in termini di Gruppo Merce sia in termini di importo. Per gli scostamenti tra il pianificato e l'effettivo sono stati chiesti chiarimenti ai Focal Point e ai gestori e schedulati successivi incontri.

L'obiettivo di questo processo è stato quello di dare un supporto diretto ai Focal Point sul coordinamento delle RdA in uscita dalla relativa società, iniziando a introdurre una metodologia di pianificazione che coinvolga in modo diretto i gestori, responsabilizzandoli ad emettere RdA in linea con le direttive della funzione Supply Chain.

Dopo cinque mesi, che il processo ha avuto inizio, sono state analizzate circa 650 RdA (dettaglio in Figura 10), per un complessivo di 589.388.838 €, di cui annullate il 25% (circa 160 RdA), per un valore di 38 mln €. Inoltre, c'è stata una riduzione almeno del 35% del numero di RdA gestite da a2a Supply Chain, numero che normalmente riguarda RdA con importi che vanno da poche migliaia di € fino a 100.000€ circa (rappresentanti, quasi il 70% delle RdA totali).

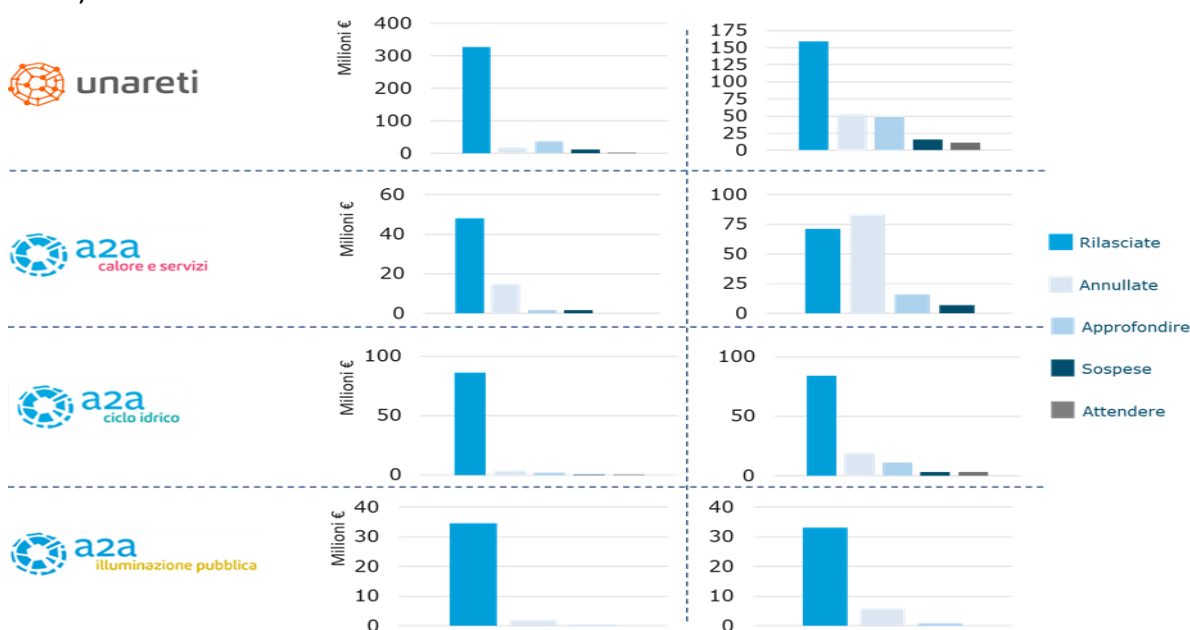


Figura 10. RdA analizzate per società (in termini di importo e numero)

5.3 Incontri di follow up con i gestori con il maggiore numero di RdA pianificate nel 2018

In seguito all'analisi svolta nel Piano dei Rilasci (5.1) sono stati individuate tutte le RdA da emettere nel 2018, stratificate per Unità Organizzativa. Sono stati schedulati incontri con i Focal Point, referenti e gestori delle U.O. coinvolte, per discutere delle RdA che erano state definite come "da emettere".

Questi incontri sono stati svolti per verificare la correttezza delle RdA emesse e la relativa coerenza sia con lo storico sia con il Piano Budget, al fine di concordare possibili aggregazioni di RdA, cross società della BU, con stesso Gruppo Merce (come mostrato in Figura 11) oppure per indagare eventuali scostamenti tra pianificato ed effettivo.

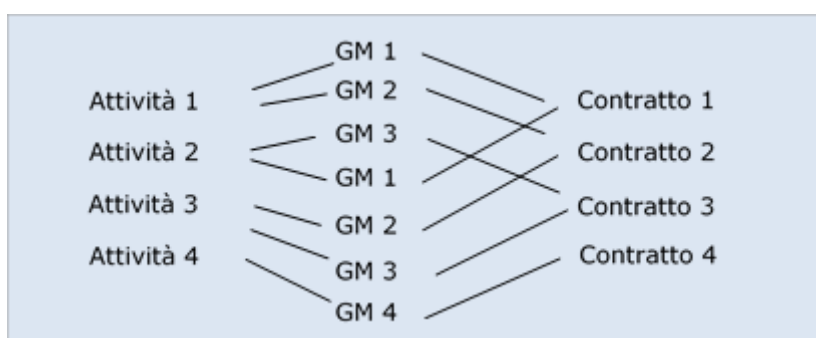


Figura 11. Aggregazioni per GM su attività di società diverse

Sono stati incontrati 19 gestori, intercettando un totale di 265 RdA su 440 RdA totali, per un valore di 149 mln € su 290 mln € totali (considerate le RdA con data di emissione nel 2018). A valle degli incontri sono state definite le RdA da emettere e sono stati identificati next steps o ulteriori incontri di follow up per approfondire ulteriormente alcune RdA considerate più critiche.

6. CONCLUSIONE

L'utilizzo di una metodologia sistematica per la pianificazione dei fabbisogni e la conseguente emissione delle RdA nei tempi stabiliti, risulta essere un'agevolazione importante sia per i gestori, che utilizzano uno strumento di razionalizzazione e monitoraggio delle RdA, sia per l'Ufficio Supply Chain, che riduce notevolmente i carichi di lavoro riuscendo ad aumentare i saving che il Business può ottenere. Sarà centrale continuare a supportare i gestori operativi dei contratti nel miglioramento della metodologia di pianificazione richiesta, mediante incontri di follow up. Il progetto ha prodotto un output strategico sia per la BU che per l'Ufficio Supply Chain tanto che da Maggio partirà un nuovo progetto al fine di effettuare un roll-out della suddetta metodologia di pianificazione degli acquisti alla BU Generazione e Trading, con l'obiettivo a lungo termine di ampliarla a tutte le BU del gruppo a2a.

APPENDICE

Lo scopo dell'appendice è quello di ripercorrere l'esperienza offerta dal programma formativo Junior Consulting e descrivere il ruolo che tale programma ha svolto nel passaggio dal mondo dell'università a quello del lavoro, ripercorrendo le principali esperienze trascorse.

Junior Consulting



Ho partecipato alla 32esima edizione di Junior Consulting che ha avuto inizio nell'Ottobre 2017. Ero alla ricerca di una valida opportunità che mi consentisse di elaborare la tesi magistrale e ho trovato in JC la soluzione che meglio si adattava alle mie esigenze. Da questa esperienza ho imparato che Junior Consulting è molto più di un progetto di tesi poiché mi ha dato la possibilità di crescere e migliorare sotto diversi aspetti, soprattutto in ambito "lavorativo". Ciò che rende unica questa esperienza è la possibilità di svolgere un percorso di crescita personale e professionale che prevede un periodo di formazione, orientato alla consulenza, in sede Elis a Roma,

inerente sia ad aspetti tecnici che allo sviluppo di Soft Skills. Durante questo periodo mi è stata concessa la possibilità di confrontarmi con ragazzi provenienti da altre facoltà e Atenei di tutta Italia. La partecipazione a corsi come Public Speaking, Personal Leadership e Team Building non solo ha permesso la creazione di un gruppo affiatato e coeso nel periodo di formazione, ma sono stati particolarmente utili anche in ambito lavorativo.

a2a Milano

Grazie a Junior Consulting, dopo il periodo iniziale di formazione trascorso a Roma, ho avuto la possibilità di interfacciarmi con una azienda importante come a2a, che conta circa 12.000 dipendenti ed è quotata in borsa, imparando a lavorare in gruppo e confrontandomi con figure importanti all'interno dell'azienda.

Il team, composto da me e Lorenzo, compagno e laureando in Ingegneria Gestionale all'Università di Pisa, è stato guidato nelle diverse fasi da Alberto, Team Leader ELIS, anche lui Ingegnere Gestionale all'Università di Pisa. Il nostro background accademico, nonostante fosse il medesimo, si è rivelato un punto di forza notevole.

La partecipazione alle attività progettuali è stata a 360° sia per quanto riguarda l'aspetto operativo, di cui eravamo i diretti responsabili, che in relazione alla pianificazione dell'intero progetto.

È stata riposta grande attenzione anche nella crescita individuale: il programma stesso prevedeva, infatti, incontri periodici con il team leader per valutare il lavoro svolto e gli eventuali spunti di miglioramento.

In conclusione, posso affermare che è stata una esperienza fondamentale per la mia crescita professionale e personale, che mi ha permesso di affacciarmi al mondo del lavoro con un approccio completamente diverso da quello che avrei adottato appena concluso il mio percorso di studi.

