

Energy&Utility: quando la tecnologia da sola non basta

Post di Marco Baglivo , Consulting E&U Lead, Be Shaping the Future (Gruppo Engineering) Abbiamo implementato la migliore tecnologia disponibile, ma i processi non funzionano ancora . È una frase che ho sentito spesso dai manager delle utility italiane. E rivela una verità scomoda che il settore fatica ad ammettere: la trasformazione digitale non è un problema esclusivamente tecnologico, è una sfida di integrazione sistemica . Nel 2025, mentre l'Italia celebra record storici nelle rinnovabili (41.2% del fabbisogno energetico è stato coperto da rinnovabile, nel 2024 [1]), le aziende del settore si trovano davanti a un paradosso: da un lato, 7 miliardi di euro di investimenti pronti a confluire nel mercato delle rinnovabili [2] , dall'altro, un rallentamento delle installazioni (calo del 19% nel confronto primo trimestre 2024 su 2025) [3] e reti elettriche che faticano a gestire la complessità di milioni di micro-produttori distribuiti sul territorio. Il gap tra ambizione digitale e realtà operativa La questione non è più se digitalizzare, ma come farlo efficacemente. Le utility stanno scoprendo che acquistare piattaforme digitali non basta: serve intervenire sull'intera catena del valore, fortemente sollecitata anche dall'evoluzione del quadro regolatorio. Basti pensare alla riforma ARERA del processo di 'Switch-In 24h' che avrà potenziali impatti dalle capability di demand forecasting alla gestione dei flussi bidirezionali, dal customer service alle strategie di accumulo energetico. Questo gap tra ambizione e risultati ha radici profonde nella natura stessa del settore Energy & Utility. A differenza di altri comparti, qui ogni innovazione deve integrarsi con infrastrutture critiche che non possono mai fermarsi. Non si può sperimentare sulla rete elettrica nazionale o testare nuovi processi di fatturazione con milioni di clienti. Eppure, la pressione per l'innovazione non è mai stata così forte. Come più volte evidenziato nel tempo da analisti e osservatori di settore 4 , più della metà dei progetti di Digital Transformation fallisce per mancanza di una chiara visione di business alla base della trasformazione digitale, mancanza di integrazione tra le diverse aree aziendali che rimangono a silos, senza una visione olistica che ripensi e colleghi tutti gli stakeholder e i processi. Inoltre, l'esperienza diretta con le trasformazioni digitali nel settore ha evidenziato tre criticità ricorrenti che spiegano perché molti progetti falliscono o non raggiungono i risultati attesi. La frammentazione delle competenze in silos aziendali. Il settore soffre di una separazione artificiale tra chi progetta la strategia, chi implementa la tecnologia e chi gestisce i processi operativi. Questa frammentazione genera soluzioni teoricamente perfette ma, a volte, praticamente inutilizzabili. Penso ad esempio a sistemi di manutenzione predittiva ignorati dagli operatori perché progettati senza considerare i loro flussi di lavoro reali. La sottovalutazione del change management. La tecnologia più avanzata fallisce se le persone non sono coinvolte nel processo di cambiamento. Nel

Econopoly

The screenshot shows the Econopoly website interface. At the top, there's a navigation bar with 'HOME', 'RES PUBBLICA', 'DIRIGI E ONORI', 'SISTEMA SOLARE', 'EURO DIGITALE', 'DISTRUZIONE CREATIVA', and 'ALTRI'. Below the navigation bar, the article title 'Energy&Utility: quando la tecnologia da sola non basta' is prominently displayed. The article is dated 'scritto da Econopoly il 12 Settembre 2025'. The main content area contains the beginning of the article, discussing the challenges of digital transformation in the energy sector. To the right of the article, there's a sidebar with 'ULTIME NOTIZIE' and a list of recent news items with dates and titles. At the bottom of the sidebar, there's a 'CLOUD TAG' section with various industry-related tags like 'Banca D'Italia', 'Banche', 'BCE', 'Brexit', etc.

settore Energy & Utility, dove molti operatori hanno decenni di esperienza, l'adozione di nuovi strumenti richiede un approccio particolare. Non basta formare: serve co-progettare le soluzioni insieme a chi le userà quotidianamente, sincronizzando la 'readiness' di processi e persone alla maturità tecnologica. L'illusione della soluzione unica. Ogni utility ha specificità che rendono inefficaci le soluzioni one-size-fit-all. La digitalizzazione richiede un equilibrio tra standardizzazione (per efficienza ed economie di scala) e customizzazione (per rispondere alle esigenze specifiche). Trovare questo equilibrio è la vera sfida. Verso un nuovo paradigma: l'integrazione come vantaggio competitivo. La trasformazione in corso nel settore Energy & Utility va oltre la semplice adozione tecnologica. Stiamo assistendo alla nascita di un nuovo paradigma energetico, dove centrali virtuali, comunità energetiche e prosumer ridefiniscono le regole del gioco. In questo contesto, il vantaggio competitivo non deriverà più dal possedere la migliore tecnologia, ma dalla capacità di integrarla efficacemente con processi, persone e cultura aziendale. Le utility che sapranno creare questa integrazione diventeranno i leader del nuovo mercato energetico. La trasformazione digitale non è un problema esclusivamente tecnologico, è una sfida di integrazione sistemica (designed by Freepik). L'AI rappresenta un esempio perfetto di questa dinamica. Gli algoritmi di machine learning per le previsioni di produzione rinnovabile sono ormai diventati una commodity. La differenza la fa la capacità di integrarli nei processi decisionali, di adattarli alle specificità locali, di renderli utilizzabili dai team operativi. In altre parole, la tecnologia è solo il punto di partenza. Un altro tema cruciale è quello della standardizzazione. Nel retail energetico, ad esempio, molti processi sono ripetitivi e standardizzabili. Tuttavia, la standardizzazione deve essere intelligente: abbastanza flessibile da adattarsi alle specificità normative e commerciali di ogni operatore, ma sufficientemente strutturata da garantire efficienza e qualità. La trasformazione digitale del settore Energy & Utility richiede competenze ibride che il mercato tradizionale della consulenza fatica a fornire. Serve chi sappia leggere i processi industriali con l'occhio di chi li ha già digitalizzati, tradurre le esigenze business in architetture tecnologiche sostenibili, gestire la complessità normativa in un settore altamente regolamentato e coordinare team multidisciplinari che includano ingegneri, data scientist e process manager. Queste competenze nascono dall'esperienza diretta, dalla capacità di aver vissuto le trasformazioni dal di dentro, di aver visto cosa funziona e cosa no. In una fase in cui il settore Energy & Utility sta vivendo la sua rivoluzione più radicale dai tempi della liberalizzazione del mercato, la convergenza tra transizione energetica, digitalizzazione e nuovi modelli di business sta creando opportunità straordinarie per chi saprà coglierle. Ma attenzione: il rischio è quello di farsi abbagliare dalla tecnologia dimenticando che, alla fine, sono sempre le persone e i processi a fare la differenza. La digitalizzazione più efficace è quella che diventa invisibile, che si integra così bene con i flussi operativi da sembrare naturale. Il futuro del settore Energy & Utility a mio avviso sarà determinato non da chi avrà la tecnologia più avanzata, ma da chi saprà integrarla meglio con la realtà operativa. E questo richiede un approccio nuovo, più sistemico, più attento all'integrazione tra strategia, tecnologia e fattore umano. La sfida

è complessa, ma l'opportunità è straordinaria. Per coglierla, serve smettere di pensare alla digitalizzazione come a un progetto tecnologico e iniziare a vederla per quello che è: una trasformazione culturale e organizzativa che usa la tecnologia come enabler, non come fine. NOTE [1] Terna: nel 2024 consumi elettrici in aumento del 2,2% [2] Rinnovabili, 7 miliardi di investimenti nel 2025 verso l'Italia [3] Cosa sta accadendo alle rinnovabili in Italia? (Osservatorio Anie) 4 McKinsey 'Unlocking success in digital transformations' 2018, ricerche dell'Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano