

# УРОКИ КРИЗИСА, ВЫЗВАННОГО COVID-19

 ИНТЕРВЬЮ С ФРАНЧЕСКО СТАРАЧЕ, ГЛАВОЙ ENEL

3 АПРЕЛЯ 2020 г.

## УРОКИ КРИЗИСА, ВЫЗВАННОГО COVID-19

«Текущая чрезвычайная ситуация дала нам возможность еще больше ускорить цифровизацию всех наших проектов и общей архитектуры наших бизнес-единиц».

ФРАНЧЕСКО СТАРАЧЕ  
Президент и генеральный директор  
Enel S.p.A



**В**о всем мире лидеры бизнеса противостоят беспрецедентным вызовам, которые пандемия COVID-19 бросает компаниям, экономике и обществу. Франческо Стараче (Francesco Starace), президент и генеральный директор Enel S.p.A, одной из крупнейших энергетических компаний мира, в интервью Мартину Ривзу, председателю Института Хендерсона BCG, рассказал, как его органи-

зация противостоит кризису. Какие меры предпринимаются? Как был осуществлен переход на удаленную работу и как изменились схемы медицинского страхования? Генеральный директор Enel также поделился своими предположениями относительно того, как мир может измениться после пандемии, и о том, какие возможности компания смогла найти в условиях неопределенности.

**Мартин Ривз:** *Какие из принятых вами анти-кризисных мер стали самыми креативными?*

**Франческо Стараче:** Прежде всего хочу подчеркнуть, что, наряду с необходимостью бесперебойного предоставления услуг населению разных стран, нас в первую очередь беспокоит здоровье и безопасность сотрудников Enel. Чтобы справиться с кризисом, мы ввели целый ряд профилактических мер, позволяющих нам работать в полном объеме и обеспечивать непрерывное оказание услуг во всех регионах присутствия. Мы провели стресс-тестирование наших сетей, электростанций, строительных объектов и диспетчерских центров по всему миру, и оно подтвердило надежность нашего плана действий в чрезвычайных обстоятельствах.

В отношении наших сотрудников по всему миру мы ввели «интеллектуальный» (удаленный) режим работы на постоянной основе вплоть до особого распоряжения. Исключение составили лишь необходимые работы, которые нельзя отложить и которые требуются для обеспечения бесперебойности оказываемых нами услуг и безопасности национальных систем энергоснабжения. В настоящее время 55% наших сотрудников (более 36 000 человек) работают удаленно.

Кроме того, мы приобрели страховой полис, покрывающий всех работников Группы на случай госпитализации с вирусом, вызывающим COVID-19. Этот полис стал первым в своем роде страховым инструментом, призванным гарантировать поддержку на глобальном уровне в условиях пандемии.

Посредством этого полиса мы сможем гарантировать выплату денежного пособия всем сотрудникам Группы в случае их госпитализации или прохождения интенсивной терапии в связи с заражением вирусом.

Кроме того, цифровые технологии реализованы в полном объеме на большей части активов нашей

компаний, включая генерирующие активы и распределительные сети. Ими можно управлять удаленно, что позволяет значительно снизить объемы деятельности непосредственно на местах. За период с мая прошлого года 100% наших ИТ-приложений и все данные были перенесены в облако, так что мы больше не используем физические сервера, но при этом обеспечиваем полный доступ, масштабируемость и полностью автоматизированную работу из любой точки мира.

**Мартин Ривз:** *Назовите 2–3 самые сложные проблемы и как вы с ними справились.*

**Франческо Стараче:** Эта беспрецедентная чрезвычайная ситуация глобального масштаба проверяет на прочность нашу устойчивость к потрясениям и подчеркивает значимость нашей работы для благополучия общества. Как энергоснабжающая организация мы оказываем жизненно важные услуги во всех регионах нашего присутствия, и поэтому нам необходимо обеспечивать функционирование в полном объеме и бесперебойность. Менее чем за две недели мы увеличили количество человек, работающих дистанционно на повседневной основе, почти в 13 раз. Среднесуточная численность сотрудников «на удаленке» выросла с 2700 (около 4%, докризисный уровень) до 36 000 человек (55%) без каких-либо негативных последствий для деятельности Группы. Благодаря самоотверженной работе нашей ИТ-службы нам удалось оперативно обеспечить тех, кому это требовалось, персональными компьютерами и устройствами для доступа в интернет, так что цифровое неравенство мы преодолели, и весьма успешно.

Для обеспечения бесперебойной работы инфраструктуры и сетей мы активировали резервные операционные центры, чтобы повысить устойчивость в случае возникновения чрезвычайной ситуации в одном или в нескольких из 50 операционных центров, используемых для контроля состояния сетей высокого

и среднего напряжения. Что касается генерации, удаленное управление эксплуатацией гидро-, геотермальных, ветряных и солнечных электростанций было усовершенствовано, так что теперь его можно осуществлять из резервных центров управления. Кроме того, мы реорганизовали персонал, создав бригады меньшего размера. Смены были составлены таким образом, чтобы обеспечить физическую и временную дистанцию между коллегами, второстепенные работы по техническому обслуживанию были перенесены, в то время как работы по эксплуатации энергосети и обеспечению готовности электростанций остались без изменений.

Благодаря использованию облачных приложений наши внешние контактные центры остаются функционирующими, и подрядчики могут работать удаленно. Сегодня мы обслуживаем потребителей и взаимодействуем с ними исключительно по цифровым каналам: через приложения, с помощью мобильной связи и интернета. Виртуальные помощники и чат-боты используются для информирования, активации новых контрактов, изменения действующих, а также для дистанционной оплаты.

**Мартин Ривз:** *Многие организации сегодня находят новые возможности, например, по удовлетворению новых потребностей клиентов или повышению эффективности работы организации. Какие возможности видите вы?*

**Франческо Стараче:** Эта чрезвычайная ситуация дала нам возможность еще больше ускорить цифровизацию всех наших проектов и общей архитектуры наших бизнес-единиц. Я считаю, что в этот период мы найдем новые, более эффективные способы выполнения наших задач и научимся работать лучше. Уверен, что, когда все закончится, к прежнему состоянию мы не вернемся.

**Мартин Ривз:** *Как, по-вашему, изменится мир после COVID-19, и что вы предпринимаете, чтобы найти свое место в этом новом мире?*

**Франческо Стараче:** Сейчас еще слишком рано представлять себе мир после COVID-19, поскольку многие страны еще могут столкнуться с последствиями возможного продления локдауна и перегрузки систем здравоохранения.

Некоторым экономистам видится на горизонте глубокая рецессия, однако правительства по всему миру готовы к беспрецедентно масштабным интервенциям, чтобы избежать потери рабочих мест и повышения уровня бедности.

Благодаря таким экстраординарным мерам общество также может ускорить переход к безуглеродному и экологически устойчивому образу жизни через использование возобновляемых источников энергии и электрификации конечного потребления. Enel как лидер электроэнергетического сектора готова поддерживать и продвигать такие изменения.

**Мартин Ривз:** *Оглядываясь назад, что бы вы сейчас сделали по-другому?*

**Франческо Стараче:** С самого начала мы быстро приняли все необходимые меры для обеспечения безопасности наших сотрудников и поддержания надежной работы активов, тем самым гарантировав стабильность системы в целом. Как CEO я доволен тем, что мы успели сделать за столь короткий срок, и считаю, что мы действовали достаточно оперативно для минимизации последствий. Как частное лицо я бы предпочел, чтобы усилия, предпринимаемые по всему миру для преодоления этой чрезвычайной ситуации, были в большей степени скоординированы.

**Мартин Ривз:** *Что бы вы сказали лидерам тех регионов, где кризис еще только начинается? На что им следует в первую очередь обратить внимание для обеспечения максимальной отдачи?*

**Франческо Стараче:** К сожалению, вирус рано или поздно придет и в те страны, которые до сих пор меньше других пострадали от пандемии. Это лишь

вопрос времени, и этому есть множество свидетельств. Нужно действовать прямо сейчас, пока не стало слишком поздно, и без колебаний принимать важные решения. В качестве общего замечания: предпринимаемые меры должны быть

своевременными, чтобы потом можно было вернуться к нормальной жизни как можно скорее. Чем раньше все войдет в привычное русло после отмены строгого карантина, тем менее тяжкими будут последствия.