
REGIONE DI MONTRÉAL

5-8 gennaio... febbraio '98

Crollo di reti vitali

I – IL FENOMENO

1. Fenomeno fuori norma

- *Avvio classico*
- Durata, ripetizione : 3 ondate
- Estensione : USA, Ontario, Québec
- Intensità : più di 75 mm (norma 35)
- Si aggiunge il vento : effetto « ala d'aereo »
- Prima : la neve
- Dopo : il freddo, - 20°C

2. Impatti : vastità inedita

- Distribuzione : 26 000 pali spezzati
- Trasporto
 - 3 000 km di linee ad altissima tensione
 - 400 km di linee ad alta tensione
 - 1 500 piloni
- Impianti
 - 4 500 trasformatori
 - 8 800 isolatori

3. Conseguenze : gravità

- 3 200 000 persone senza elettricità
- Montréal + 700 municipalità
- 27 morti : un miracolo se si considerano i rischi
- Riparazione : 600 Milioni di dollari
- Perdita entrate HydroQuébec : 200 Milioni di dollari
- Rinforzo rete : 815 Milioni di dollari
- 8 gennaio: alimentazione acqua, raffinerie, ponti, inizio telefonia mobile

4. Operazione gigantesca

- Nordamerica in esaurimento scorte per alcuni materiali
- Bulloni : in 4 settimane su un territorio limitato = un anno per l'intero Québec
- Fabbriche sature
- Trasporti difficili :
 - Meteo, traffico e carburante costituiscono dei problemi

II – TRAPPOLE DA EVITARE

*“Eravamo organizzati per gestire un
guasto.
Abbiamo dovuto ricostruire una rete”*

1. Trappola della normalità

- Fenomeno usuale : rischio “Niente Da Segnalare”
- Fenomeno ingannevole : una certa tregua dopo la prima nevicata
- Eppure: mobilitazione istantanea
“ho avuto un presentimento, ho annullato le mie vacanze”

2. Trappola dell'inazione iniziale

- Diagnosi impossibile : meteo, alberi, traffico difficile
- Si avvia tutto ciò che faciliterà le fasi successive: sbancamento, rassicurazione

3. Trappola “piani di soccorso”

- La norma : il tecnico-Distribuzione riavvia la *sua* rete
- Qui, la rete di Trasporto è colpita
- Strategia :
 - No Trasporto ? No riparazione
 - Ricostruire una rete in estrema urgenza

4. Trappola del tecnico

- Fare tutto partendo dai clienti
- Schedari clienti e reti interconnessi: approccio sottile
- Si può riattivare laddove è davvero essenziale

5. Trappola sociale

- Abitudine di aiutare gli Stati Uniti
- Lavoro enorme = straordinari
- Fare capire, fare accettare, imporre il ricorso agli Stati Uniti

*avevamo 1 500 persone,
ce ne volevano 4 000*

6. Trappola della comunicazione

- La gente che capta la TV non è la gente colpita
- Trovare altri canali :
 - Presenza del personale sul terreno

7. Trappola fenomeni di coda

- Per alcuni, la crisi va avanti, mentre non ci sono più tutti i mezzi straordinari
- Per esempio la questione delle fatture
- Le maggiori difficoltà per HQ

III – PUNTI FORTI

1. Strategia di rialimentazione

- Fabriccare punti d'appoggio :
rialimentare il 50% - evitare
l'evacuazione
- Una priorità : Montréal
- Recuperare il 100%
- Rimettere a posto per il 1998/99
- Rendere la rete più robusta

1. Strategia di rialimentazione ⁽²⁾

- Una classica lista delle priorità
- Inserirci i fornitori e i trasportatori critici
- Con ritorno alla condizione comune, appena compiute le missioni
- Problema : controllare permanentemente le priorità (33 priorità ?)

2. Strategia organizzazionale

- Da una logica di sostegno ad una zona, partendo dai livelli superiori
- Al concetto di “missione”
 - Una forza d'intervento,
 - Con forte autonomia
- 30 missioni di 150 persone

2. Strategia organizzativa (2)

- Al vertice dell'organizzazione, la strategia
 - Acquisti superiori a 100 000 dollari
 - Quello che è cruciale per poter riavviare la rete
 - Quello che richiede un controllo qualità assoluto
 - Coerenza globale :
 - per esempio gli approvvigionamenti della Distribuzione e del Trasporto... le stesse fabbriche negli Stati Uniti

3. Strategia logistica

- Pensare su scala del continente
- Fra poco niente più gruppi elettrogeni fino a Miami e San Diego
- Nuove regole : aerei per piloni
- Numero verde per ricevere offerte di fornitori (non farsi criticare per rifiuto d'aiuto)
- Un'unità specializzata per questo lavoro

3. Strategia logistica (2)

■ Lezioni :

- Prevedere contratti a freddo con una prima cerchia di fornitori
- Formalizzare relazioni con una seconda cerchia di soccorso
- Accompagnare tutte le forze d'appoggio : intervenuti americani, esercito

4. Strategie d'intervento

- Uscire dai metodi classici
- Bricolage intelligente
- Nuove pratiche più basiche
- Cannibalizzazione in grande scala, con ritorno fabbrica per adeguamento
- Stabilire liste di prodotti non standard ma utilizzabili
- Informare su queste possibilità (altrimenti, scorte inutilizzate)

4. Strategie d'intervento (2)

- Convincere gli utenti della qualità di queste nuove risorse
- Nuove pratiche di qualità : molto a monte e globale
- Trasporto : flessibilità, reattività ; GSM e GPS da installare sui camion
- Suppone collegamenti perfetti tra tutti gli attori

5. Strategia Risorse Umane

- Problema : 5 settimane, 16 ore/giorno, freddo intenso
- Priorità : sicurezza
- Alloggio famiglie degli impiegati
- Mobilitazione pensionati e persone che hanno lasciato l'impresa di recente
- Mobilitazione persone di buona volontà, numero verde

6. Strategia mediatica

- Atrio d'ingresso : gigantesco studio
- Conferenza stampa giornaliera
Primo Ministro-Presidente HQ
- Punti stampa regolari
- Regole :
 - i fatti, niente analisi (non c'è tempo)
 - fidelizzazione : un portavoce per ogni media
 - si comunica quello che sarà fatto, mantenendo un margine (niente brutta notizia)

7. Strategia di comunicazione

- Per ogni missione, un'unica persona si occupa delle relazioni con il pubblico e i suoi rappresentanti
- Conferenze telefoniche con i leader d'opinione
- Gesto simbolico : insegna HQ

7. Strategia politica

- Si esce dal Command and Control
- “Ci sono probabilmente membri della vostra famiglia nelle zone senza elettricità : potreste chiamarli per proporre di accoglierli”

8. Strategia del presidente HQ

■ Si fa carico di :

- Determinazione priorità chiavi
- Obiettivi operativi essenziali del giorno
- Direzione della gestione simbolica

■ Comunicazione :

- A fianco del Primo Ministro
- Vestito con un polo HQ
- Fiducia, solidarietà, orgoglio

8. Strategia del presidente HQ (2)

■ Comunicazione :

- non : “Ecco quello che stiamo facendo per voi”
- ma : “Come ci potete aiutare ?”

8. Strategia del presidente HQ (3)

- Comunicazione interna : filmino alla fine della crisi
 - “è appena successa una cosa insolita... lo sento, lo sentite... gli impiegati d 'HQ hanno ritrovato tutto il loro orgoglio”

IV – QUESTIONI CRITICHE

1. Anelli esterni deboli

- Strutture statali meno reattive
- HQ deve occuparsi di fattorie senza gruppi elettrogeni
- Comunità Urbana di Montréal : lotta di potere per affermare Control and Command
- Fabbriche Acqua senza gruppi elettrogeni
- Emerge un'idea : autonomia minima dei cittadini

2. Problemi comunicazione

- Dire o non dire che c'è un rischio di penuria d'acqua entro 4 ore ?

3. Decisioni finali

- Il rinforzo della rete
- HQ :
 - Non ritrovarsi mai più in questa situazione
 - Procedure di consultazione snellite
- Critiche :
 - Inammissibile
 - Pronte all'uso da tempo
Responsabilità, Legittimità