

## **L'utilizzazione della centrale operativa come strumento di miglioramento dell'efficienza del servizio esterno**

**Sergio Bedessi**

*(da Polnews – editore Maggioli – 2012)*

E' possibile **migliorare drasticamente l'efficienza del servizio esterno della polizia municipale grazie ad una particolare organizzazione della centrale operativa** che da semplice sistema per l'indirizzamento delle emergenze e di supporto degli operatori esterni può divenire un sistema di controllo ben più completo di tutte le attività della polizia municipale che hanno rilevanza esterna.

L'idea che sta alla base di questa diversa organizzazione della centrale operativa è di una **evoluzione dal concetto di semplice capomaglia di un sistema di comunicazione radio**, più o meno evoluto, a sistema che, oltre alla gestione delle comunicazioni radio e delle comunicazioni telefoniche da e verso l'esterno, consenta le seguenti operazioni:

- **controllo del rispetto del tipo di servizio programmato** da parte di ogni pattuglia che si muove all'esterno;
- **controllo dei tempi di esecuzione del servizio programmato**;
- **inserimento di eventuali modifiche dal servizio programmato**, dovute ad interventi urgenti (richiesti dai cittadini o dal comando stesso);
- **controllo dei tempi di esecuzione di questi ultimi servizi**.

La scelta di utilizzare la centrale operativa come centro di controllo di tutti i servizi esterni non solo può essere utile per aumentare l'efficienza del personale che si muove sul territorio con la possibilità di analizzare meglio i tempi impiegati nei vari servizi, eliminare i tempi morti e comprimere quelli effettivi, ma può essere utile in tutti quei casi nei quali il personale addetto al coordinamento ed al controllo non svolge bene il proprio lavoro.

Infatti quando questo personale non ha la capacità professionale di provvedere ad un controllo stringente sul personale subordinato un meccanismo di controllo oggettivo messo in atto direttamente dalla centrale operativa può aiutare a conferire oggettività; la rilevazione del tipo di servizio in corso di svolgimento, il tempo di esecuzione, e l'automatizzazione di queste operazioni risultano essere una forma di controllo più robusta rispetto a quella che può mettere in atto da solo uno degli addetti al coordinamento ed al controllo (ufficiale, livello "D") senza avere dati oggettivi.

Si tratta quindi di realizzare una comparazione oggettiva e costante, giorno per giorno, ora per ora, fra il lavoro programmato per il personale esterno ed il lavoro da questo effettivamente svolto, così da comprendere se il servizio programmato non viene rispettato e le motivazioni del mancato rispetto della programmazione; la mancata corrispondenza fra servizio svolto e servizio programmato può essere infatti dovuta sia ad una modifica effettuata dalla centrale operativa per rispondere ad una esigenza urgente (esempio: la pattuglia che sta effettuando controllo del territorio viene dirottata su un incidente stradale segnalato telefonicamente da un cittadino, oppure dall'operatore del 118) sia, purtroppo, ad un vero e proprio mancato rispetto del servizio programmato per mancata diligenza degli operatori.

In questo senso **la comparazione può far venire fuori facilmente, ed oggettivamente, sacche di inefficienza e, se collegata al sistema di valutazione del personale, può diventare una modalità oggettiva di valutazione che difficilmente si potrà prestare ad attacchi e strumentalizzazioni da parte di chicchessia**.

La centrale operativa diverrà quindi uno strumento di controllo di tutti i dati relativi ai servizi, uno strumento che aiuterà a mettere in comparazione il programma di lavoro giornaliero predisposto per ogni pattuglia esterna con il lavoro effettivamente svolto, andando poi a fornire al comandante o agli addetti al coordinamento ed al controllo tutti i dati necessari a comprendere come mai il programma originario non sia stato messo in atto.

I presupposti per poter operare in questo modo sono:

- predisposizione di una lista di codici di intervento utile a standardizzare il servizio programmato ma anche ad effettuare le verifiche utilizzando la stessa lista;
- strutturazione del servizio per ogni operatore o pattuglia addetto al servizio esterno, con task ad orari precisi ognuno dei quali collegato ad uno dei codici di intervento;
- registrazione, da parte della centrale operativa, del servizio realmente effettuato utilizzando gli stessi codici di intervento e, possibilmente, gli stessi task d'orario;
- predisposizione di report giornaliero o almeno settimanale con il confronto fra servizio programmato e servizio realmente svolto con la motivazione delle eventuali variazioni e le differenze in termini di tempo, con segnalazione automatica di differenze di tempo oltre una certa soglia predeterminata.

Un esempio varrà a far comprendere meglio.

Si supponga che una pattuglia, composta da due operatori e dotata di mezzo di servizio, abbia il seguente programma di lavoro:

orario	località	servizio/intervento	note
14.00 – 15.00	Via Rossini / via Verdi	controlli aree verdi	segnalati adulti che giocano a pallone
15.00 – 16.00	Via Vivaldi pressi bar	controllo soste	
16.00 – 17.00	Via Puccini su lavori in corso	controllo soste su ordinanza specifica	vedere ord. 145/2012
17.00 – 18.00	Via Roma	controlli con etilometro	
18.00 – 19.00	Via Roma	controlli con etilometro	
19.00 – 20.00	Largo Macchiaioli	ausilio servizio veterinario	In ausilio al servizio veterinario per controllo su esposto malcustodia animali

Al momento dell'uscita del veicolo la pattuglia dovrà segnalare l'inizio servizio, che difficilmente corrisponderà come orario preciso a quanto riportato nel foglio di programmazione.

La pattuglia si dovrebbe dunque portare sul primo intervento programmato (nell'esempio via Rossini / via Verdi, per controlli aree verdi essendoci stata una segnalazione per adulti che giocano al pallone.

Appena arrivata sul posto la pattuglia dovrà segnalare alla centrale operativa l'inizio intervento, segnalando poi la fine intervento.

La pattuglia passerà quindi all'intervento programmato successivo (nell'esempio controllo soste su via Vivaldi nei pressi del bar), segnalando quindi l'inizio intervento non appena arrivata sul posto.

Si ammetta che la centrale operativa riceva alle ore 15. 23 la richiesta di intervento su un sinistro stradale e che la centrale invii la pattuglia della quale stiamo parlando nell'esempio; gli operatori quindi interromperanno il servizio programmato per servire l'urgenza, segnalando comunque l'inizio del nuovo intervento e la fine dello stesso, riprendendo quindi il servizio programmato.

In pratica la centrale operativa dovrebbe rilevare qualcosa di simile a quanto segue:

SERVIZIO PROGRAMMATO			SERVIZIO SVOLTO			MOTIVAZIONE VARIAZIONE
orario	località	servizio/intervento	Orario inizio/fine	località	servizio/intervento	
14.00 – 15.00	Via Rossini / via Verdi	controlli aree verdi	14.35 – 15.00	Via Rossini / via Verdi	controlli aree verdi	
15.00 – 16.00	Via Vivaldi pressi bar	controllo soste	15.10 – 15.25	Via Vivaldi pressi bar	controllo soste	Richiesto da centrale
			15.40 – 16.00	Via Pergolesi	Rilevamento sinistro stradale	Richiesto da centrale
16.00 – 17.00	Via Puccini su lavori in corso	controllo soste su ordinanza specifica	16.00 – 17.00	Via Pergolesi	Rilevamento sinistro stradale	Richiesto da centrale
17.00 – 18.00	Via Roma	controlli con etilometro	17.00 – 17.45	comando	Presso comando per pratiche inerenti il sinistro	Richiesto da ufficiale di servizio
18.00 – 19.00	Via Roma	controlli con etilometro	17.50 – 19.00	Via Roma	controlli con etilometro	
19.00 – 20.00	Largo Macchiaioli	ausilio servizio veterinario	19.20 – 20.00	Largo Macchiaioli	ausilio servizio veterinario	

Come si può vedere vi sono variazioni nel servizio programmato, peraltro ampiamente giustificate nella colonna della motivazione variazione; se però si controllano gli orari si possono notare alcuni ritardi rispetto al programma di lavoro. Se alcuni sono plausibili con gli spostamenti da un luogo ad un altro, altri ritardi invece (ad esempio: sull'ultima riga l'intervento in ausilio del personale del servizio veterinario viene iniziato con 20 minuti di ritardo) risultano incompatibili rispetto alla programmazione (perché ben 20 minuti di ritardo quando magari il luogo è vicino?).

I dati così rilevati dalla centrale operativa possono allora servire a far luce su alcune inefficienze e ritardi, fornendo uno strumento di confronto in fase di briefing con il personale, ma anche uno strumento di valutazione del personale stesso.

Per poter organizzare il lavoro in questo modo è però necessario codificare a priori i tipi di intervento programmato ed urgenti, in modo da standardizzarli (esempio: accertamento sanitario obbligatorio, allagamento, allarme furto, controllo rispetto ordinanza specifica, controllo soste, e così via); questo darà modo di mantenere tali dati con modalità informatiche, facilitando anche il confronto fra servizio programmato e servizio effettuato.

Ovviamente la centrale operativa, per avere un quadro completo dalla situazione deve rilevare anche altri tempi, in particolare:

- **inizio operatività pattuglia** (in pratica il momento nel quale la pattuglia inizia ad essere operativa, su strada);

- **termine operatività pattuglia** (il momento nel quale la pattuglia cessa di essere operativa e non è più utilizzabile per alcun servizio esterno);
- **per le chiamate urgenti, il tempo (il momento) di arrivo di una chiamata urgente** (per esempio il momento nel quale arriva la telefonata che richiede l'intervento su un sinistro stradale), **e il tempo (il momento) di assegnazione della chiamata urgente alla pattuglia** (che non è detto coincida con il precedente dal momento che la pattuglia potrebbe essere già impegnata e dunque sarebbe inutile affidarle un altro intervento prima della conclusione del precedente).

Utilizzando questi dati può essere interessante allora predisporre un progetto che vada a ridurre i tempi medi di intervento urgente.

Si deve tenere conto che essenzialmente **il cittadino valuta l'efficienza della polizia municipale in base al tempo che intercorre fra la chiamata telefonica ed il vedere la pattuglia sul posto**, in pratica più presto vede intervenire la pattuglia rispetto alla chiamata, e più avrà l'impressione che la polizia municipale sia efficiente.

Questo tempo è influenzato principalmente da due fattori:

- **tempo che intercorre fra il momento della chiamata alla centrale operativa ed il momento del passaggio dell'intervento alla pattuglia**, tempo che può allungarsi in funzione della necessità di tenere la richiesta di intervento stand-by in attesa che la pattuglia si liberi da un precedente intervento e sia di nuovo disponibile;
- **tempo che intercorre fra il momento del passaggio dell'intervento alla pattuglia ed il momento di inizio intervento**, che dipende a sua volta dalla lontananza del luogo dove si deve intervenire rispetto a quello dove la pattuglia è, e dalla velocità nel recarsi sul posto.

Quindi, tenuto conto di quanto sopra, si può procedere a rilevare il tempo medio di intervento su un periodo di almeno alcuni mesi; in alcuni casi il tempo di intervento sarà abbastanza stretto (magari 5' se la pattuglia era libera e già nei pressi del luogo ove si richiede l'intervento), mentre altre volte il tempo di intervento sarà ben più lungo (magari fino a 30' o 40' se la pattuglia al momento della chiamata del cittadino è già impegnata su un intervento gravoso e si trova lontana dal luogo ove si richiede l'intervento) perché la richiesta di intervento rimane prima stand-by presso la centrale operativa, quindi viene assegnata ad una pattuglia che però si trova lontana dal luogo di intervento.

E' vero che il tempo medio di intervento è una misura molto sintetica dell'efficienza del servizio esterno della polizia municipale, ma è comunque una misura di cui tenere conto.

Rilevato il tempo medio ed ammettendo che sia, per esempio, di 30 minuti, si può sviluppare un progetto nel quale coinvolgere tanto il personale della centrale operativa quanto il personale esterno, per ridurre questo tempo medio, dandosi un obiettivo di riduzione del 50%, portando quindi il tempo medio di intervento a 15 minuti.

Per ottenere la riduzione del tempo medio di intervento il personale esterno dovrà essere più veloce nella conclusione degli interventi in corso non procrastinabili (come il rilevamento dei sinistri stradali) una volta iniziati, così come nella conclusione degli interventi programmati e procrastinabili (esempio: il controllo della velocità su una direttrice importante, l'interruzione del quale presuppone lo smontaggio rapido della strumentazione); a sua volta il personale della centrale operativa dovrà avere l'abilità di riuscire ad affidare l'intervento in attesa il più velocemente possibile ad una pattuglia, eventualmente facendo interrompere un servizio già in atto se procrastinabile.

Il tutto sarà facilitato dal fatto di avere almeno sempre una pattuglia stand-by di pronto intervento, o comunque una pattuglia che abbia interventi programmati facilmente interrompibili.

Da tenere presente che alcuni interventi, inizialmente codificati in un determinato modo, potranno in corso d'opera divenire interventi diversi da come si erano presentati; per esempio un intervento programmato, inizialmente codificato come "accertamento sanitario obbligatorio", potrebbe divenire in corso di esecuzione un "trattamento sanitario obbligatorio", così come un intervento urgente richiesto telefonicamente codificato dapprima come "incidente con feriti lievi" potrebbe poi rivelarsi come "incidente mortale".

Sarebbe dunque opportuno che la centrale operativa tenesse traccia anche dell'evoluzione dei vari interventi anche se da un punto di vista statistico alcuni dati possono essere recuperati successivamente da altre fonti (per esempio le statistiche sui sinistri dai relativi rapporti che contengono i dati esatti).

In definitiva utilizzare la centrale operativa non solo come punto fisso della rete radio per l'indirizzamento delle pattuglie in emergenza e come contatto sicuro con il personale esterno, ma come centro di raccolta costante dei dati di raffronto fra compiti programmati o disposti dalla stessa centrale operativa e compiti realmente eseguiti, tracciando le tempistiche di intervento, porterà ad evidenziare:

- **i ritardi nell'entrata in servizio reale** (differenza fra l'inizio dell'orario di lavoro ed il momento nel quale la pattuglia inizia ad operare sul territorio);
- **l'effettuazione dei servizi in tempi eccessivamente lunghi rispetto a quelli standard;**
- **la mancata effettuazione, per qualsiasi causa, di alcuni servizi;**

arrivando a fornire una solida base d'appoggio per un progetto di riduzione dei tempi di intervento esterno della polizia municipale.