

VALORI

PAGINA BIANCA

3. VALORI

- **Leadership e approccio comune:** Consentire il coordinamento, visualizzare la condivisione nel successo, aumentare la coesione tra politiche e azioni, prioritizzare partner e interlocutori nelle attività quotidiane (compresa la comunicazione formale e informale), prioritizzare la cooperazione orizzontale tra dipartimenti e unità in modo che l'Europol agisca in modo coeso seguendo un orientamento olistico.
- **Integrità:** avere il coraggio di spendersi e difendere le nostre decisioni e le nostre certezze entro i limiti delle nostre norme professionali e del nostro codice di condotta.
- **Atteggiamento dinamico e proattivo:** individuare le tendenze, prendere iniziative e dimostrare spirito di innovazione e flessibilità. Influenzare e impostare l'agenda verso il futuro. L'Europol prende atto del cambiamento delle aspettative e delle opportunità nell'attuare le priorità mediante piani d'azione. Seguire da vicino gli sviluppi e prendere iniziative per sviluppare nuovi metodi.
- **Atteggiamento professionale e orientato ai risultati:** Essere fedeli ai principi della gestione della qualità e della precisione. Il personale deve avere le competenze e le capacità necessarie per esaudire le aspettative delle parti interessate consegnando prodotti e servizi della qualità richiesta.
- **Credibilità e affidabilità:** Rispettare gli obblighi e gli accordi interni ed esterni. Essere realistici nel fissare i calendari dei compiti. Agire in modo obiettivo e imparziale. Rimanere coerenti alla politica di comunicazione dell'Europol.

- **Cooperazione basata sul dialogo:** Lavorare in gruppo senza pregiudizi, nel rispetto delle diversità e delle responsabilità degli altri. Contribuire alla chiarezza delle comunicazioni, alla creatività, alla trasparenza, all'ispirazione e alla responsabilità.
- **Responsabilità e impegno:** Fare propri i valori dell'organizzazione e fornire buoni risultati in un ambiente gratificante e motivante. Aumentare la fiducia reciproca ed essere leali verso l'Europol.

I nostri valori ci guideranno nel nostro viaggio, mostrandoci come comportarci per realizzare insieme la nostra missione e la nostra visione.

Una dimostrazione pratica della loro applicazione è la pubblicazione del codice di condotta dell'Europol, che serve ad aiutarci a capire che cosa ci si aspetta da noi nelle nostre relazioni sia con i nostri colleghi che con l'organizzazione.

LA STRATEGIA PER L'EUROPOL

PAGINA BIANCA

4. LA STRATEGIA PER L'EUROPOL

La strategia consentirà all'Europol¹ di realizzare la sua visione² attraverso l'espletamento della sua missione³ e nel rispetto dei valori istituzionali⁴. La strategia comprende scopi orientati alla missione, obiettivi consequenziali e una valutazione comparativa che consente di monitorarne l'attuazione. La strategia, che sottolineerà l'aspetto operativo dell'Europol, sarà flessibile, orientata al futuro e avrà una memoria del passato, accumulando allo stesso tempo le esperienze del presente in maniera obiettiva.

Informazioni generali

L'obiettivo della visione di "Parigi" (dicembre 2000) era :

"definire le prospettive dell'azione dell'Europol in termini di pianificazione e strategia, per consentire all'organizzazione, nell'ambito della convenzione Europol, di espletare la sua missione di assistenza alle autorità nazionali di polizia [...] nonché [...] stabilire il quadro dell'Europol in termini di priorità e definirne i compiti e gli obiettivi".

Il suo scopo era la stabilizzazione dell'Europol.

-
- 1 Il concetto di Europol comprende la sede centrale e le unità nazionali, che rappresentano le autorità competenti.
 - 2 L'Europol sarà un centro di eccellenza di altissimo livello, che assiste gli Stati membri dell'UE nella lotta contro la criminalità internazionale grave e il terrorismo, in tutte le loro forme.
 - 3 L'obiettivo dell'Europol è di contribuire a migliorare l'efficacia dei servizi competenti degli Stati membri e la loro cooperazione, al fine di prevenire e combattere tutte le gravi forme di criminalità internazionale e il terrorismo.
 - 4 Responsabilità e impegno; integrità; atteggiamento dinamico e proattivo; atteggiamento professionale e orientato ai risultati; credibilità e affidabilità; cooperazione basata sul dialogo; leadership e approccio comune.

La visione di "Rodi" (aprile 2003) prevedeva

"l'assistenza dell'Europol agli Stati membri e agli organismi dell'UE e il suo ruolo di centro di eccellenza europeo per lo scambio di informazioni e analisi, nell'ambito della lotta alla criminalità organizzata a livello internazionale".

Il suo scopo era il consolidamento dell'Europol.

Situazione attuale

Dal dicembre 2000, gli Stati membri rappresentati presso l'Europol, attraverso i loro membri del consiglio di amministrazione, hanno individuato nello scambio di informazioni e nell'analisi operativa le attività centrali dell'Europol e le sue priorità di sviluppo. La visione di "Rodi" dichiara che "l'attività principale dell'Europol consiste nel ricevere, scambiare e analizzare informazioni e dati di intelligence (operativa/strategica)".

L'attuazione di queste priorità richiede una certa azione da parte sia dell'Europol che degli Stati membri. Sul piano interno, l'enfasi viene posta sul completamento dello sviluppo di un sistema informativo (IS) funzionale e stabilizzato, sull'adeguamento all'allargamento dell'UE e all'estensione del quadro di cooperazione, nonché sull'analisi del futuro ruolo nelle indagini comuni. Gli Stati membri devono incrementare lo scambio di informazioni, potenziare l'intelligence e collaborare al processo che conduce a indagini comuni. Sembrerebbe che le priorità di larga scala stabilite per l'Europol siano state rispettate a livello sia di sede centrale sia di Stati membri, benché non tutte le aree siano state analizzate e i processi qualitativi rimangano ancora poco sviluppati.

Mentre la stabilizzazione era in linea con l'allora recente istituzione dell'Europol e il consolidamento rientrava nella logica del suo sviluppo, le peculiarità della nuova visione impongono un nuovo scenario, quello cioè di un'evoluzione.

Stato dell'arte

L'analisi formale e informale, nonché il successivo dibattito hanno dimostrato una scarsa sensibilità o fiducia (molto spesso una combinazione di entrambe) nei confronti dell'Europol da parte delle autorità nazionali competenti, fatto questo inaccettabile per qualsiasi organizzazione che fornisca assistenza e servizi.

Alcuni Stati membri⁵ criticano l'assistenza e i servizi offerti dall'Europol, il quale, a sua volta, lamenta la scarsa cooperazione degli Stati membri. Questo circolo vizioso è un elemento negativo che deve essere eliminato affinché l'Europol possa assistere efficacemente gli Stati membri nel migliorare la cooperazione per l'applicazione della legge nelle aree di sua competenza.

L'attuazione della visione di "Rodi" è stata scarsa, secondo sia l'Europol⁶ che gli Stati membri, probabilmente a causa di imprecisione e mancanza di "ownership" ben definita.

Ciò ha spinto il consiglio di amministrazione a istituire un comitato strategico (StratCom), il quale ha stabilito che "gli obiettivi dell'Europol devono essere specifici, misurabili, realizzabili, realistici e tempestivi, e devono avere una chiara "ownership"⁷.

Pianificazione dell'evoluzione dell'Europol

I cambiamenti interni ed esterni avvenuti nell'Europol durante il periodo della visione di Rodi hanno spianato la via per il futuro. Esempi di questi cambiamenti sono: il numero degli Stati membri, che è quasi raddoppiato nell'arco di tre anni; la migliore prospettiva operativa stabilita dal programma dell'Aia, compresi il modello europeo di intelligence in materia di criminalità e l'OCTA, nonché il mutato quadro giuridico derivante dall'entrata in vigore dei tre protocolli che modificano la convenzione (mentre gli Stati membri sono impegnati a negoziare il progetto di Decisione del Consiglio per sostituire la convenzione Europol, che potrebbe entrare in vigore nel 2010).

Mentre la strategia è lo strumento che consente di realizzare la visione attraverso l'attuazione della missione (adottata dal consiglio di amministrazione nel settembre 2006), l'individuazione di scopi e obiettivi strategici relativi all'attività centrale, che colleghino gli strumenti di pianificazione alla

5 "Il ruolo dell'Europol nella cooperazione internazionale (UE) per l'applicazione della legge è marginale, i successi significativi effettivi sono scarsi, la maggior parte degli Stati membri dell'UE non contribuisce (sufficientemente) alla 'posizione d'informazione' dell'Europol e l'Europol è sconosciuto o, nel migliore dei casi, è percepito come burocrazia politica nel campo investigativo" (contributo belga alla seconda riunione del comitato strategico; X070088; EDOC #220221).

6 Valutazione della visione di "Rodi" EDOC #216748.

7 Strategia dell'Europol: elementi e struttura (MBS 029.2007).

missione, è necessaria per garantire e controllare i progressi dell'Europol verso la realizzazione della visione.

Lo Stratcom ha preso atto dell'analisi strategica⁸ presentata dall'Europol e ha ritenuto che essa non abbia influito sullo sviluppo della strategia. Lo StratCom ha stabilito che venga sviluppata un'analisi strategica comune a sostegno dell'attuazione della strategia, al più tardi prima che venga elaborato il progetto del programma di lavoro per il 2009.

Gli Stati membri non dovrebbero sottovalutare l'esigenza di definire piani d'azione che supportano l'Europol e che consentono a quest'ultimo di svolgere i suoi compiti al livello nazionale. Tali piani dovrebbero inoltre prevedere gli obiettivi e i relativi meccanismi di valutazione.

L'essenza dell'Europol

Conformemente ai compiti stabiliti in dettaglio dalla Convenzione⁹, l'attività centrale dell'Europol è la seguente¹⁰:

- scambio di informazioni operative (ad es. rete degli uffici di collegamento);
- supporto analitico operativo (ad es. sistema d'informazione (IS), archivi di lavoro per fini di analisi (AWF));
- analisi strategica (ad es. valutazione della minaccia della criminalità organizzata (OCTA) dell'UE, Relazione sulla situazione e le tendenze in materia di terrorismo (TE-SAT)) dell'UE;
- supporto operativo alle indagini (ad es. squadre investigative comuni (JIT), gestione delle informazioni);
- prodotti di conoscenza e competenza (ad es. Centro di Gestione delle Conoscenze e altri manuali).

Le seguenti norme concettuali offrono una guida all'attuazione della strategia per l'Europol:

⁸ Analisi SWOT-PESTEL sull'Europol (1424-40).

⁹ articolo 3 della convenzione Europol.

¹⁰ MBS 029.2007.

- “supporto” e “assistenza”, con particolare attenzione alla prospettiva operativa, sono gli elementi strategici chiave della visione e della missione dell'Europol;
- gli obiettivi strategici devono basarsi sulla realtà, includere un buon “business case” adeguato che analizzi le risorse e le capacità dell'organizzazione;
- il processo è guidato dal risultato anziché orientato al processo;
- la strategia garantirà la supervisione da parte del Management Board per il futuro a lungo termine dell'Europol e la supervisione da parte del direttore della gestione quotidiana;
- gli Stati membri svolgono un ruolo specifico nell'attuazione della strategia apportando contributi e assumendo responsabilità;
- valutazione delle attività e responsabilità sono aspetti fondamentali per l'attuazione della strategia;
- le strategie dipartimentali dovrebbero essere completamente in linea le une con le altre e con la strategia generale;
- è importante conseguire presto risultati concreti nell'attuazione della strategia per favorire l'interesse e la partecipazione, creando in tal modo un elemento catalizzatore per ulteriori progressi.

Scopi strategici

Gli scopi sono indicazioni generali, legate alla missione, di ciò che deve essere realizzato. Gli scopi dell'Europol riguardano l'attività centrale e sono di natura orizzontale e transdipartimentale. Il loro livello di realizzazione, responsabilità primaria del direttore, indica la misura in cui l'Europol contribuisce a migliorare l'efficacia e la cooperazione delle autorità competenti degli Stati membri nel prevenire e combattere ogni forma di criminalità internazionale grave e di terrorismo.

Gli scopi dell'Europol sono i seguenti:

- divenire la prima piattaforma scelta dagli Stati membri per condividere informazioni operative e strategiche attraverso il potenziamento della rete ENU/ELO, nell'ambito di strutture di comunicazione sicure e pratiche destinate allo scambio di informazioni;
- fornire analisi operativa agli Stati membri e ai partner sulla base di informazioni aggiornate ed adeguate in termini di quantità e di qualità, grazie al suo quadro giuridico unico per l'elaborazione di dati personali e sensibili;
- fornire analisi strategica ampliando le capacità analitiche in tutte le aree prioritarie della criminalità;
- fornire supporto operativo agli Stati membri o a gruppi di questi e a partner, mediante prodotti e servizi che soddisfino le loro esigenze e attese.

Obiettivi strategici

Gli obiettivi sono indicazioni di tipo operativo dei risultati che contribuiscono al conseguimento di un particolare scopo e che hanno una chiara "ownership".

Gli obiettivi dell'Europol sono accompagnati da un quadro di valutazione comparativa SMART¹¹ (allegato), che consente al consiglio di amministrazione di controllare il livello con il quale i diversi attori adempiono alle loro responsabilità, in particolare ai fini del compito del consiglio di amministrazione di presentare un parere al Consiglio sul rinnovo del direttore e dei vicedirettori.

Valutazione

La valutazione dell'esecuzione dei compiti assegnati deve combinare il monitoraggio interno del rendimento e la responsabilità esterna attraverso il reporting del consiglio di amministrazione, cui gioverebbe un uso maggiore di indicatori chiave di rendimento e una valutazione equa dei risultati dell'indagine annuale condotta tra la clientela.

¹¹ Specific (specifico): con fine e risultato atteso chiari; Measurable (misurabile): è possibile accertarne il rispetto; Achievable (raggiungibile): è possibile conseguirlo....; Realistic (realistico): ...con le risorse disponibili...; Timely (tempestivo): ed entro un dato lasso di tempo.

In particolare, la metodologia di misurazione o di valutazione del rendimento deve comprendere procedure di revisione, norme di monitoraggio o procedure di correzione intermedie (valutazione intermedia) e deve essere condotta in conformità con standard concordati. La valutazione sarà definita secondo i valori quantitativi (scadenza e percentuale di attuazione di riferimento) definiti dalla direzione dell'Europol e approvati dal consiglio di amministrazione.

Il consiglio di amministrazione monitorerà (dopo sei mesi) ed esaminerà (dopo un anno) l'attuazione della strategia.

Il futuro dell'Europol dipende dalla sua capacità di concentrare le risorse laddove può garantire servizi maggiori e migliori agli Stati membri e ai cittadini dell'Unione europea.

ALLEGATO

Gli obiettivi e i parametri di riferimento dell'Europol sono:

Obiettivo 1 (Condivisione delle informazioni)

- a) Incrementare il contributo degli Stati membri al sistema di informazione dell'Europol (IS) e il loro uso del sistema:
 - i. (Stati membri) Aumentare da 5 a 10 il numero medio di oggetti collegati a un singolo reato entro la fine del 2008;
 - ii. (Stati membri) Aumentare dal 10% al 20% la percentuale di allegati collegati ad una persona entro la fine del 2008;
 - iii. (Stati membri) Assicurare entro la fine del 2010 che il 75% delle loro informazioni e intelligence disponibili in materia di criminalità organizzata a livello di Unione europea sia fornito al sistema di informazione Europol entro un mese dalla loro disponibilità; per le informazioni e l'intelligence sul terrorismo islamico e la contraffazione dell'euro, l'obiettivo è del 90%;
 - iv. (Stati membri) Il numero complessivo di ricerche da parte degli Stati membri aumenta annualmente del 25% in base alla percentuale registrata durante il primo semestre 2007.
- b) Intensificare lo scambio di dati e migliorare la soddisfazione dei clienti attraverso infrastrutture tecnologiche di informazione e comunicazione di alta qualità basate su nuove tecnologie, ivi compresi caricatori di dati:
 - i. (Sede) Introdurre un regime di assicurazione dei clienti per l'infrastruttura ICT entro il primo semestre del 2008;
 - ii. (Sede) Attuare un piano di consegna ICT che rispecchi le esigenze business-driven dei clienti per fornire prodotti e servizi efficaci ed economici entro la fine del 2008;
 - iii. (Stati membri) Garantire che il 50% degli Stati membri che alimenteranno il sistema di informazione Europol attraverso i caricatori di dati lo faccia entro la fine del 2008.
- c) Migliorare l'efficienza sviluppando e aggiornando prodotti e servizi ICT dell'Europol attraverso una funzione ad architettura centralizzata:

- i. (Sede) Istituire una funzione di architettura IMT centralizzata per la gestione delle informazioni con 5 funzionari (in programma) entro il 2008, nonché definire e rendere operativa la gestione dell'architettura entro il primo semestre del 2009.
- d) Promuovere una maggiore condivisione con l'Europol delle informazioni scambiate tra Stati membri:
 - i. (Sede) Sostenere lo scambio di informazioni tra Stati membri sviluppando l'applicazione SIENA (prima fase), che garantisce un controllo incrociato con gli archivi di lavoro a fini di analisi (AWF), il sistema di indice e il sistema di informazione, entro la fine del 2008;
 - ii. (Stati membri) Coinvolgere l'Europol almeno nel 50% del corrispondente scambio di informazioni entro 3 anni; per lo scambio di informazioni sul terrorismo e la contraffazione dell'euro, l'obiettivo è del 90%:
 - a. (Stati membri) Attuando una politica di scelta del canale di cooperazione internazionale di polizia in cui l'Europol sia la scelta principale per i casi di criminalità organizzata a livello di Unione europea, a meno che non siano già stati scelti altri canali, garantendo in tal modo che, entro la fine del 2009, il 75% delle indagini relative alla criminalità organizzata a livello di Unione europea sia gestito attraverso l'Europol;
 - b. (Stati membri) Attuando una politica di scelta del canale di collaborazione internazionale di polizia in cui l'Europol sia l'unico punto di contatto per i casi di criminalità organizzata a livello di Unione europea che riguardino la contraffazione dell'euro entro la fine del 2008;
 - c. (Stati membri) Consentendo la partecipazione dell'Europol nel 75% delle indagini sulla criminalità organizzata degli Stati membri presentate come corrispondenti contributi alle valutazioni della minaccia rappresentata dalla criminalità organizzata entro la fine del 2009.
- e) Attuare le disposizioni della decisione del Consiglio sullo scambio di informazioni in materia di terrorismo:

- i. (Stati membri) Ridurre del 10% all'anno il numero di rapporti pervenuti all'Europol a seguito dei solleciti inviati dall'unità antiterrorismo SC5 in riferimento alla decisione del Consiglio europeo 2005/671/GAI.
- f) Cercare di stabilire il ruolo dell'Europol nell'ambito della decisione quadro relativa alla semplificazione dello scambio di informazioni e intelligence tra le autorità degli Stati membri dell'Unione europea incaricate dell'applicazione della legge, del principio di disponibilità e del Trattato di Prüm:
 - i. (Sede) Presentare una proposta in merito al ruolo dell'Europol nello scambio di informazioni secondo il concetto del "principio di disponibilità" entro il primo semestre del 2008;
 - ii. (Stati membri) Sulla base della proposta di cui sopra, istituire un gruppo di lavoro per identificare il ruolo dell'Europol nello scambio di informazioni secondo il concetto del "principio di disponibilità" entro la fine del 2008;
 - iii. (Sede) Presentare una proposta in merito al ruolo dell'Europol nel quadro del Trattato di Prüm entro il 2009;
 - iv. (Stati membri) Sulla base della proposta di cui sopra, istituire un gruppo di lavoro per identificare il ruolo dell'Europol nel quadro del Trattato di Prüm entro il 2009.
- g) Promuovere lo scambio di informazioni con terzi:
 - i. (Sede) Entro la fine del 2009 intensificare del 50% lo scambio di informazioni con terzi attraverso un accordo operativo;
 - ii. (Sede/Stati membri) Aumentare del 200% il coinvolgimento dei funzionari di collegamento Europol nelle indagini degli Stati membri entro il primo semestre del 2008.

Obiettivo 2 (Analisi operativa)

- a) Creare archivi di lavoro a fini di analisi (AWF) orientati all'obiettivo per affrontare tutte le conclusioni del Consiglio sulla base della valutazione della minaccia rappresentata dalla criminalità organizzata (OCTA), tradotte in progetti COSPOL: