

- i. (Sede/Stati membri) Promuovere l'allineamento tra le priorità del Consiglio, i progetti COSPOL e gli archivi di lavoro a fini di analisi (AWF) garantendo che almeno il 50% di questi ultimi sostenga i progetti COSPOL rispecchiando le priorità del Consiglio;
 - ii. (Stati membri) Assicurare una corrispondenza del 100% tra la partecipazione ai progetti COSPOL e i relativi AWF.
- b) Personalizzare gli archivi di lavoro a fini di analisi affinché si concentrino specificamente su gruppi bersaglio:
- i. (Sede e Stati membri) Entro la fine del 2009, il 50% dei dati contenuti negli archivi di lavoro a fini di analisi dovrà riguardare indagini in corso;
 - ii. (Sede) Aumentare del 10% il trasferimento di risultati analitici dagli AWF al sistema di informazione Europol entro la fine del 2007;
 - iii. (Stati membri) Concedere l'autorizzazione affinché il 50% dei "dati fluttuanti" degli AWF sia trasferito al sistema di informazione Europol entro la fine del 2008;
 - iv. (Stati membri) Vista l'applicazione di una rigorosa procedura di accettazione dei contributi agli AWF da parte dei responsabili dei progetti AWF, aumentare la qualità dei contributi a detti archivi in maniera che il numero di quelli rifiutati diminuisca del 10% all'anno.
- c) Coinvolgere regolarmente l'Europol in indagini transfrontaliere nell'ambito del suo mandato (terrorismo e reati gravi, con un elenco di aree prioritarie come, ad esempio, contraffazione dell'euro):
- i. (Sede) Assegnare, se possibile, esperti/analisti entro un periodo massimo di 2 settimane su richiesta degli Stati membri per sostenere indagini sul campo appena avviate;
 - ii. (Stati membri) Aumentare del 10% all'anno il numero complessivo di contributi accettati dagli AWF, parallelamente a un aumento di 0,2 punti per la qualità (strumento del gruppo di lavoro 3 dei capi delle unità nazionali dell'Europol (HENU)):
 - a. (Stati membri) Chiedendo il supporto AWF dell'Europol per tutte le indagini UE di criminalità organizzata relative alla contraffazione dell'euro;

- b. (Stati membri) Garantendo che l'80% del relativo scambio di informazioni attraverso l'Europol sia dato ai corrispondenti AWF (applicazione della procedura del gruppo di lavoro 2 degli HENU);
 - c. (Stati membri) Attuando una politica in grado di garantire che, anche nel caso in cui la scelta del canale di cooperazione internazionale di polizia per casi di criminalità organizzata a livello di UE non dovesse cadere sull'Europol, il sistema di informazione Europol sia comunque informato in merito a tali casi.
- d) Migliorare la tempestività dell'elaborazione dei dati e della produzione dei risultati, fornendo così valore aggiunto allo scambio di informazioni tra Stati membri grazie a un rapido feedback analitico:
- i. (Sede) Sensibilizzare maggiormente gli Stati membri all'esistenza del nuovo manuale sugli archivi di lavoro a fini di analisi (AWF) e del nuovo strumento di valutazione del throughput e dell'output presentandoli sia alla riunione degli HENU che alla riunione interna dei funzionari di collegamento Europol (ELO) degli Stati membri entro il primo semestre del 2008;
 - ii. (Sede) Valutare una volta all'anno gli AWF utilizzando lo strumento di throughput/output di recente introduzione al fine di aumentare del 10% all'anno la qualità e la quantità degli AWF prodotti dall'Europol;
 - iii. (Sede) Valutare e adeguare continuamente l'applicazione di OASIS alle attività di elaborazione inversa e di analisi in linea con l'annunciato rapporto 30/70% entro la fine del 2008;
 - iv. (Sede) Sviluppare indicatori oggettivi per giungere a una gestione orizzontale delle risorse analitiche nel 2007 e introdurre il meccanismo entro la fine del 2008;
 - v. (Sede) Prevedere una quota del 95% di analisti da formare all'analisi dell'intelligence operativa entro la fine del 2007 e fornire follow-up per i nuovi arrivati nel 2008 al massimo entro i 3 mesi successivi al loro arrivo;
 - vi. (Sede) Applicare un'assegnazione flessibile delle risorse analitiche garantendo un feedback AWF entro 48 ore dal ricevimento del contributo per le ultime indagini in corso supportate da un gruppo bersaglio.

Obiettivo 3 (Analisi strategica)

- a) L'Europol è pienamente riconosciuto dagli Stati membri e dai partner per il suo ruolo di guida nell'applicazione della legge sulla base dell'intelligence a livello europeo:
 - i. (Stati membri) Almeno la metà di tutte le valutazioni della minaccia deve essere guidata dai risultati della valutazione della minaccia rappresentata dalla criminalità organizzata (OCTA);
- b) Fornire regolarmente all'Europol tutte le valutazioni relative all'analisi strategica ed alla minaccia:
 - i. (Stati membri) Fornire all'Europol i rapporti strategici e le valutazioni della minaccia elaborati internamente in merito alla criminalità organizzata su base continuativa iniziando entro e non oltre la fine del 2007.
- c) Standardizzare e snellire la procedura per la raccolta dei dati provenienti dagli Stati membri:
 - i. (Sede) Finalizzare la raccolta dei dati per la preparazione della prossima relazione sulla situazione e le tendenze del terrorismo nell'Unione europea (TE-SAT) del 2008 entro dicembre 2007;
 - ii. (Sede) Sviluppare i requisiti di intelligence OCTA entro maggio 2008;
 - iii. (Sede) Contribuire efficacemente all'annunciata creazione del restante sottogruppo della rete di contatto e sostegno (CSN) entro i tempi previsti;
 - iv. (Sede) Far sì che ciascun gruppo AWF produca un piano di raccolta entro settembre 2008.
- d) Istituire un meccanismo di aggiornamento che assicuri valutazioni della minaccia tempestive e accurate:
 - i. (Sede) Fornire le valutazioni strategiche della minaccia entro nove mesi dalla richiesta degli Stati membri.
- e) Fornire le valutazioni della minaccia relative ai settori di attività criminale prioritari:
 - i. (Sede) Distribuire il "Glossario delle organizzazioni terroristiche" su CD-ROM due volte all'anno;

- ii. (Sede) Consentire a tutti gli analisti coinvolti nell'analisi strategica di seguire una formazione in analisi strategica dell'intelligence entro la fine del 2007 e formare tutto il nuovo personale entro 3 mesi dal suo arrivo.
- f) Elaborare e introdurre un uso appropriato e verificato di fonti aperte per alimentare il processo di informazione:
 - i. (Sede) Elaborare e introdurre una procedura concordata di controllo incrociato con gli Stati membri per tutte le valutazioni della minaccia entro il secondo trimestre del 2008.

Obiettivo 4 (Sostegno operativo)

- a) Condividere le conoscenze tra Stati membri, anche costituendo database aggiornati di risorse degli Stati membri (attrezzature ed esperti):
 - i. (Sede) Sviluppare e attuare un nuovo tipo di centro di gestione delle conoscenze che rappresenti per gli Stati membri un unico punto di riferimento nel campo della protezione dei testimoni, del trattamento degli informatori, delle consegne controllate, della presa di ostaggi e nel campo della consulenza sulla pianificazione tattica delle operazioni, entro la fine del 2008;
 - ii. (Sede/Stati membri) Elaborare e mantenere database delle risorse degli Stati membri (attrezzature ed esperti) secondo le priorità dell'Europol entro la fine del 2009.
- b) Sviluppare nuovi database o piattaforme di scambio adeguati alle necessità (armi, bombe, biometria, Internet):
 - i. (Sede) Attuare l'annunciato portale IT per "Check the Web", ivi compreso un database statistico sul suo uso, entro i tempi previsti;
 - ii. (Sede) Introdurre lo scambio di informazioni su esplosivi e ordigni esplosivi, ivi compreso un sistema di aggiornamento, entro la fine del 2008;
 - iii. (Sede) Realizzare la rete di pronta risposta (FRN) entro la fine del 2007.
- c) Assicurare sostegno in loco attraverso uffici mobili:
 - i. (Sede) Aumentare del 5% l'attuale numero di soluzioni per uffici mobili nel 2008.

Temi trasversali:

- a) Creare un meccanismo per adeguare i prodotti dell'Europol alle esigenze specifiche degli Stati membri in una lingua di lavoro chiara e comune che sia facilmente traducibile in tutte le realtà:
 - i. (Sede) Attuare il piano di comunicazione concordato per Stati membri, partner e altre parti interessate entro la fine del 2008;
 - ii. (Sede) Attuare un quadro di gestione delle prestazioni concordato che si dimostri economicamente valido al consiglio di amministrazione entro il 2008;
 - iii. (Sede) Attuare un sistema di gestione della qualità concordato (con gli HENU) per quanto concerne la fornitura di prodotti e servizi alla clientela dell'Europol entro la fine del 2008.
- b) Potenziare le reti tra uffici di collegamento e aumentare il coinvolgimento dei funzionari di collegamento Europol (ELO) degli Stati membri nell'attività dell'Europol, assicurando un feedback continuo e regolare tra questi e il personale dell'Europol:
 - i. (Sede) Il capo progetto di ciascun AWF mantiene i contatti (oltre alle riunioni del gruppo di analisi) con gli ELO degli Stati membri partecipanti e con gli ELO degli Stati non-UE associati;
 - ii. (Sede) Aggiornare gli ELO in merito agli attuali gruppi bersaglio supportati dagli AWF almeno in 2 delle riunioni degli ELO;
 - iii. (Sede) Aggiornare continuamente la tabella Excel delle migliori prassi (esito del gruppo di lavoro 5 degli HENU) elaborata nel 2007 e garantire le necessarie misure di follow-up;
 - iv. (Sede) Organizzare una riunione ELO esterna almeno una volta all'anno, con la partecipazione degli agenti Europol designati, per consentire la condivisione delle migliori prassi e discutere altri temi pertinenti.
- c) Gli Stati membri e i partner riconoscono il ruolo dell'Europol quale unico punto di contatto per la contraffazione dell'euro:
 - i. (Sede) Diffondere messaggi di allerta precoce su nuove contraffazioni entro 24 ore e chiederne la pubblicazione sul sito web

- sicuro dell'Organizzazione internazionale di polizia criminale (ICPO-Interpol) entro la fine del 2007.
- d) Coordinarsi con altre agenzie GAI dell'UE, soprattutto per quel che riguarda i vari aspetti della gestione delle informazioni:
- i. (Sede/Stati membri) Coinvolgere Eurojust almeno nel 60% degli AWF entro il primo semestre del 2008;
 - ii. (Sede) Organizzare riunioni del comitato direttivo Europol/Eurojust ogni tre mesi, nonché gruppi di lavoro per il follow-up, a partire dal 2007;
 - iii. (Sede/Stati membri) Collaborare con FRONTEX sui relativi progetti entro il primo semestre del 2008;
 - iv. (Sede) Partecipare a tutte le riunioni del consiglio di amministrazione del CEPOL.
- e) Rafforzare la cooperazione Europol-Interpol:
- i. (Sede) Cercare di tenere almeno 1 riunione annuale dei capi di entrambe le organizzazioni;
 - ii. (Sede) Cercare di tenere almeno 1 riunione annuale dei capi dipartimento;
 - iii. (Sede) Tenere sistematicamente riunioni di lavoro coinvolgendo gli esperti di ciascun settore di attività criminale rientrante nel mandato dell'Europol;
 - iv. (Sede) Attuare il programma di scambio con almeno 5 agenti provenienti da ciascuna organizzazione ogni anno;
 - v. (Sede/Stati membri) Coinvolgere agenti Interpol almeno in 6 AWF entro la fine del 2009.

ANALISI STRATEGICA DELL'EUROPOL
ESTRATTI

PAGINA BIANCA

5. ANALISI STRATEGICA DELL'EUROPOL ESTRATTI

Sintesi

È noto che le prassi migliori nel settore della pianificazione strategica e della gestione delle prestazioni sono una prerogativa del settore privato e che questi metodi vengono poi regolarmente adattati ad uso nelle istituzioni pubbliche. Tuttavia, si è osservato che le amministrazioni pubbliche hanno notevoli difficoltà a definire con chiarezza le loro strategie. Una delle ragioni invocate è che questi enti sono orientati più all'input che all'output o alle prestazioni. Ci si chiede quindi come possa un ente finanziato con denaro pubblico, qual è l'Europol, progredire verso una migliore gestione delle prestazioni. La gestione strategica, in quanto insieme di decisioni e azioni manageriali che determinano le prestazioni a lungo termine di un'organizzazione, è difficile da attuare se l'output dell'organizzazione è difficile da misurare obiettivamente. Un modo per poter superare questa difficoltà è allineare le azioni decise a livello funzionale con le strategie dell'organizzazione. Nel caso di un'organizzazione pubblica come l'Europol ciò significherebbe che le strategie devono essere la guida delle azioni descritte nel programma di lavoro annuale e nel piano di attività quinquennale.

L'anno scorso il consiglio di amministrazione, nello svolgimento del suo ruolo direttivo e del ruolo di "leader strategico", ha elaborato un documento intitolato "The Strategy for Europol" [La strategia per l'Europol]. Bisogna capire che la pianificazione strategica non è una mansione a sé, bensì fa parte di un ciclo di gestione strategica (pianificare-organizzare-dirigere-controllare).

Molti dei concetti commerciali applicati dalle imprese private orientate dal profitto non possono essere applicati direttamente alle organizzazioni pubbliche, ma devono essere attentamente selezionati e adeguati. Il concetto

di strategie competitive, per esempio, deve essere tradotto in vantaggio istituzionale, oppure in capacità di svolgere i compiti con maggiore efficienza rispetto a organizzazioni comparabili. Altri strumenti e concetti, come ad esempio l'analisi SWOT, il manifesto della missione (mission statement), l'analisi degli attori locali (stakeholder analysis) e la corporate governance, possono essere applicati più facilmente al contesto del settore pubblico.

Definendo la strategia dell'Europol il consiglio di amministrazione ha anche proposto una serie di indicatori che dovrebbero consentire la misurazione delle prestazioni nei settori chiave dell'organizzazione. Tuttavia, questo schema di valutazione comparata non deve essere considerato immutabile. La sua applicazione richiede il controllo dell'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione, al fine di valutare fino a che punto tali indicatori siano in grado di fornire un obiettivo affidabile, in linea con il posizionamento strategico dell'organizzazione.

A questo riguardo, l'analisi strategica, in quanto punto di partenza per la fase successiva del ciclo di pianificazione, fornisce informazioni utili su fattori che influiscono direttamente o indirettamente sull'organizzazione; tali informazioni dovranno poi essere tradotte in azioni ed essere adeguate dai dirigenti più esperti.

Il **capitolo 1** contiene un'introduzione all'esercizio, gli antecedenti, gli obiettivi, il contesto, l'approccio adottato e la metodologia applicata.

Il **capitolo 2** analizza l'organizzazione così come è, le sue prestazioni attuali, il posizionamento strategico, la governance e la gestione.

Il **capitolo 3** descrive e spiega i punti deboli e i punti di forza dell'organizzazione rispetto alla sua struttura, alla sua cultura e alle sue risorse.

Il **capitolo 4** analizza i fattori esterni che costituiscono l'ambiente societale e l'ambiente della missione (task environment) dell'Europol.

Nel **capitolo 5**, tenendo conto dei risultati di un sondaggio realizzato fra i clienti, ma anche di un esercizio informale della comunità ELO, inserisce i punti di forza, i punti deboli, le minacce e le opportunità in una matrice che mostra le opzioni strategiche.

Sulla base delle conclusioni e dei contenuti dei capitoli precedenti, l'obiettivo del **capitolo 6** è quello di presentare alternative strategiche a livello aziendale, commerciale e funzionale, che sono poi sintetizzate nella strategia raccomandata alla fine di questo capitolo.

CAPITOLO 6

Alternative strategiche e raccomandazioni

Le raccomandazioni seguenti si basano sulle conclusioni delle precedenti fasi dell'analisi strategica ed hanno lo scopo di trovare possibili risposte alla seguente domanda:

“Come si possono raggiungere gli obiettivi, attuali o mutati, mediante una più attenta attuazione della strategia esistente o di strategie modificate, a livello aziendale, commerciale e funzionale dell'organizzazione?”

Riconoscendo che ciò va al di là di una “autoanalisi”, l'Europol ha seguito lo schema consueto di un'analisi strategica. Le conclusioni dell'analisi, espresse nei capitoli precedenti, hanno consentito all'Europol di elaborare alternative strategiche e infine di raccomandare strategie per l'Organizzazione.

6.1 Strategia aziendale

Si possono individuare tre tipi di strategia aziendale, a seconda dei fattori in gioco all'interno dell'organizzazione e nel suo ambiente circostante, che possono essere chiamati: “crescita”, “stabilizzazione” e “riduzione”.

Come accennato prima, gli obiettivi strategici dell'Europol e dei suoi dipartimenti devono essere limitati ad un numero ragionevole. Ciò è possibile prioritizzando tutti gli obiettivi identificati e assegnando scadenze e indicatori di prestazioni per renderli misurabili.

L'elaborazione del bilancio e della tabella dell'organico negli ultimi anni indica l'applicazione di una strategia di crescita che è in linea con l'estensione del mandato dell'Europol avviata a livello politico, ma anche con l'attribuzione di nuove responsabilità come ad esempio l'assistenza a supporto delle “squadre investigative comuni” (JIT).

Ciò proseguirà nei prossimi 5-10 anni e potrebbe portare ad un processo di stabilizzazione. Il “progetto della nuova sede centrale”, che terminerà con il trasferimento di tutto il personale in un nuovo edificio, prevede la creazione e la disponibilità di uffici per 850 agenti fino al 2020.

6.2 Strategia commerciale

Secondo Porter, a livello commerciale si possono individuare due approcci strategici. Un'organizzazione può scegliere fra concorrenza o cooperazione per mettere in evidenza il miglioramento della posizione dei suoi prodotti e servizi in uno specifico settore o segmento di mercato. Nell'ambito di un approccio competitivo e in funzione delle dimensioni del mercato e della gamma di prodotti, la segmentazione, la differenziazione e la "cost leadership" costituiscono le possibili strategie generiche¹².

Per l'Europol la differenziazione sarà fondamentale. I prodotti e i servizi dell'Europol, volti ad apportare un valore aggiunto al lavoro svolto dalle autorità competenti degli Stati membri, sono già diversi dai prodotti disponibili a livello nazionale. Nella sua ricerca di un'offerta commerciale esclusiva, l'Europol dovrebbe cercare di proporre più prodotti analitici su misura per i suoi clienti e commercializzare queste idee evitando di lanciarsi in attività operative quali le indagini autonome. L'obiettivo dell'Europol dovrebbe essere quello di fornire strumenti che non sono disponibili a livello degli Stati membri o che a livello nazionale non sono disponibili nella stessa misura in cui lo sono all'Europol. Poiché la prospettiva dell'Europol va al di là dei confini e degli interessi nazionali, l'Europol dovrebbe offrire un approccio trasversale e produrre conclusioni analitiche trasferibili a livello nazionale, al fine di promuovere ulteriori azioni politiche, organizzative e operative.

Gli organismi preposti all'applicazione delle leggi negli Stati membri considerano l'Europol come un loro strumento. Il CA e la direzione dell'Europol non gradiscono che l'Europol adotti un approccio competitivo. L'idea generale è che l'organizzazione debba lavorare, in una "alleanza strategica", insieme con altre agenzie e servizi per affiancare e sostenere gli Stati membri. Questi ultimi fungono da azionisti in quanto finanziano il bilancio, da clienti in quanto utilizzano i servizi e i prodotti o da fornitori in quanto forniscono informazioni e dati da elaborare ulteriormente per generare intelligence arricchita. Questo conglomerato di funzioni talvolta contraddittorie potrebbe creare, in alcuni casi, un conflitto d'interessi da risolvere.

A livello internazionale, vi sono altre organizzazioni e istituzioni, quali OLAF, FRONTEX ed Interpol, con le quali l'Europol sta stipulando accordi di

¹² Porter, M. (1985); Competitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance, pag. 113.

cooperazione. È interessante osservare che la missione e gli obiettivi dell'Interpol sono simili a quelli dell'Europol. Va notato che l'Interpol è finanziata in modo analogo a quello dell'Europol, ossia mediante contributi provenienti dai suoi Stati membri. L'Interpol ha 186 Stati membri, tra cui tutti gli Stati membri dell'UE, che contribuiscono alla maggior parte del bilancio dell'Interpol. Da un punto di vista commerciale, non ha senso pagare per lo stesso servizio due volte. Da questo punto di vista la differenziazione potrebbe essere la strategia ideale in termini di convenienza.

Questa strategia è totalmente in linea con l'attuale interazione complementare delle due organizzazioni, nella quale l'Europol ha la precedenza nel fornire sostegno agli Stati membri in settori relativi all'area geografica dell'UE e nell'ambito del mandato dell'Europol, mentre l'Interpol ha la precedenza in tutte le questioni al di fuori di tale mandato e di tale area geografica.

6.3 Strategie funzionali

Le strategie funzionali descrivono l'approccio adottato da un settore funzionale per raggiungere gli obiettivi e le strategie delle unità organizzative e commerciali, ottimizzando la produttività delle risorse¹³.

6.3.1 Operazioni

La produzione di prodotti e servizi forniti agli Stati membri in quanto clienti avviene principalmente all'interno del dipartimento Criminalità grave (SC). Il livello di competenza operativa e analitica immesso nei prodotti forniti dovrebbe dare all'Europol un valido argomento per distribuire i prodotti e i servizi ai suoi clienti. Per quanto riguarda il lavoro analitico, la sua importanza è dimostrata dal numero di persone assegnate all'unità Analisi, che rappresenta il 60% di tutti i membri del personale del dipartimento SC. Il percorso di maturazione che l'unità Analisi ha fatto negli ultimi otto anni e gli insegnamenti tratti dovrebbero essere utilizzati per accelerare il processo all'interno delle altre unità specializzate.

La categoria Operazioni offre l'opportunità di una crescita orizzontale in quanto si stanno sviluppando e perfezionando nuovi prodotti e servizi (come ad

¹³ Wheelen, T. & Hunger, D. (2006); *Strategic Management and Business Policy*, pag. 189.

esempio OCTA e TE-SAT), ed altri clienti a livello strategico hanno manifestato interesse verso i prodotti e i servizi dell'Europol.

Molto probabilmente, il completamento dell'attuazione di soluzioni tecniche per facilitare diversi processi sbloccherà importanti risorse che potranno poi essere assegnate a nuovi processi di produzione o a processi che ne hanno bisogno.

6.3.2 Gestione delle risorse umane

In un ambiente basato sulla conoscenza, il personale è la risorsa più preziosa che un'organizzazione possa avere. All'Europol il valore dei dipendenti può essere collegato ad un valore finanziario, visto che il 61% del bilancio (più di 41 milioni di euro) è assegnato alle spese per risorse umane.

Per diventare un'organizzazione di livello mondiale, l'Europol deve fare in modo da attrarre i migliori agenti, formarli e sviluppare la loro conoscenza, le loro abilità e capacità, mantenere il più possibile basso il tasso di rotazione e salvaguardare il passaggio di conoscenza ogniqualvolta necessario.

Poiché un individuo vive, lavora e agisce in un ambiente sociale e lavorativo, l'Europol dovrebbe cercare di creare e mantenere un ambiente nel quale valga la pena vivere. Questo ambiente deve coprire, in cerchi concentrici, l'area dell'attività, ma anche gli spazi circostanti come la vita privata, la vita sociale o l'abitazione.

6.3.3 Gestione e tecnologia dell'informazione

La fornitura tempestiva di informazioni giuste è cruciale per l'applicazione delle leggi. L'ideale sarebbe che queste informazioni fossero arricchite con la competenza e potessero essere utilizzate per apportare valore aggiunto al lavoro fatto a livello nazionale.

Il fatto di offrire un sistema d'informazione esclusivo che contiene dati raccolti dagli Stati membri e messi a disposizione di tutti gli utenti è un vantaggio competitivo per l'Europol in quanto primo attore in questo settore. L'uso dei sistemi negli ultimi due anni dà indicazioni interessanti sui difetti che dovrebbero essere corretti nel prossimo futuro.

Oltre al sistema d'informazione standardizzato e regolamentato, l'Europol dispone di un'infrastruttura per lo scambio di informazioni a livello bilaterale e multilaterale. Non esiste alcun sistema comparabile, il che rappresenta per l'Europol un'opportunità commerciale unica. Sebbene gli Stati membri siano i maggiori fornitori di informazioni e siano attualmente riluttanti o tecnicamente incapaci di inserire informazioni nel sistema, i principali fornitori ne incoraggeranno altri, il che creerà una specie di concorrenza fra gli altri possibili fornitori e ridurrà la loro forza contrattuale rispetto al sistema d'informazione.

Grazie ai numerosi vantaggi competitivi individuati nel settore Gestione e tecnologia dell'informazione, derivanti principalmente da realizzazioni interne, gli Stati membri, in quanto clienti, assegnano il 23% del bilancio dell'Europol a questa funzione.

L'importanza globale delle tre funzioni di cui sopra è illustrata nel seguente grafico (Grafico 9) che mostra che l'84% delle risorse dell'Europol è destinato al personale e all'IT.

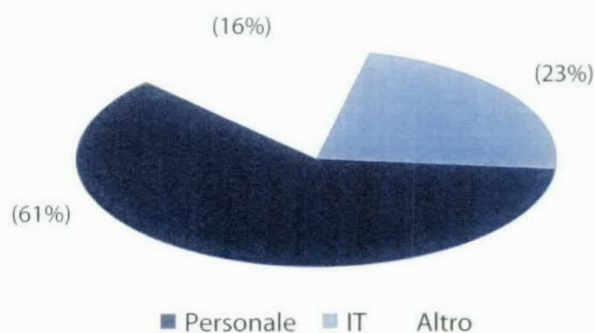


Grafico 9: Allocationsi di bilancio (%) 2007¹⁴

¹⁴ Bilancio per l'Europol 2007.

6.3.4 Marketing

Il marketing è prezioso, anche per un'organizzazione pubblica come l'Europol, perché il cliente deve essere informato dei prodotti e dei servizi offerti dall'organizzazione. Il livello di consapevolezza raggiunto si ripercuoterà sull'uso dell'organizzazione da parte dei suoi clienti. Ciò è particolarmente importante perché il cliente contribuisce anche al bilancio dell'organizzazione. Occorre adattare i prodotti alle esigenze del cliente per aumentare il valore che può essere aggiunto ai prodotti e servizi nazionali cui il cliente ha già accesso.

L'espressione "gestione dei rapporti con i clienti" può suonare un po' ampollosa, ma il fatto di prendere sul serio le esigenze del cliente consentirà all'organizzazione di migliorare la qualità dei suoi prodotti e indirizzerà l'interesse della direzione verso il cliente più prezioso, pur restando in un ambiente di uguaglianza di clienti e di diritti.

6.4 Strategia raccomandata

L'Europol dovrebbe continuare a seguire una strategia di crescita abbinata ad una costante evoluzione funzionale che permetta all'organizzazione di adeguare gli attuali prodotti e servizi alle esigenze del cliente, di sviluppare nuovi prodotti e di allargare il gruppo cui sono destinati i suoi prodotti.

La riduzione non è una strategia aziendale adeguata per l'Europol, che è un'organizzazione giovane e fiorente con il necessario appoggio politico. La volontà politica di sostenere l'obiettivo dell'Europol garantisce il flusso di risorse al suo bilancio almeno per i prossimi anni.

All'Europol si consiglia di applicare una strategia di differenziazione a livello commerciale, ossia di concentrarsi sui prodotti e servizi che soltanto l'Europol può fornire grazie alla sua posizione esclusiva e di mantenere un 'approccio competitivo' per ottenere risultati, senza duplicare gli sforzi di altri enti o autorità nazionali.

La concorrenza spingerà l'organizzazione a lavorare meglio senza rischiare di spingere altri fuori dal mercato o di essere spinta fuori dal mercato da altri. Per quanto riguarda gli Stati membri, sarà importante far uscire i propri prodotti e servizi dalla rivendicata sovranità nazionale e identificare e raccogliere settori di attività che non si sovrappongono.