



Strategie voor het mandaat

Jaarlijks beleidsplan - 21/09/2010

Voorwoord

De strategie van de Europese Ombudsman, zoals die hier wordt gepresenteerd, is gericht op het bieden van een duidelijke uiteenzetting van de missie, de aspiraties en de leidende beginselen van de Ombudsman. In de strategie, die voortbouwt op wat tot nu toe is gerealiseerd, wordt een overzicht gegeven van een aantal doelen en prioriteiten, die bedoeld zijn om de twee belangrijkste doelstellingen van de Ombudsman te verwezenlijken. De eerste is: te garanderen dat EU-burgers volledig van hun rechten kunnen profiteren, en de tweede: de kwaliteit van het EU-bestuur te verbeteren.

Deze strategie is ambitieus en verstrekkend, maar hopelijk ook realistisch en haalbaar. Zij is ontwikkeld via een uitgebreid proces van consultatie met interne en externe stakeholders. Ik ben dank verschuldigd aan al diegenen die hebben bijgedragen aan deze oefening in institutionele zelfreflectie voor hun vele positieve en creatieve suggesties.

Ik hoop dat de strategie een nuttige gids zal zijn, zowel bij het vervullen van de toezeggingen van de Ombudsman jegens burgers én instellingen, als bij het beter inzichtelijk maken van dergelijke toezeggingen. Daarnaast hoop ik ook dat we, bij onze poging om onze dienstverlening permanent te verbeteren, aan de verwachtingen van onze gesprekspartners tegemoet zullen komen en deze wellicht overtreffen.

P. Nikiforos Diamandouros

1. Over de Europese Ombudsman

Het mandaat

Het ambt van Europese Ombudsman is in 1993 ingesteld, als onderdeel van het burgerschap van de Europese Unie. Het idee was om een bijdrage te leveren aan het overbruggen van de kloof tussen burgers en de instellingen van de Unie. De eerste Ombudsman is in 1995 door het Europees Parlement verkozen.

De Ombudsman kan onderzoeken instellen naar wanbeheer in de activiteiten van de instellingen, organen en instanties van de Unie, met uitzondering van het Hof van Justitie in zijn gerechtelijke taak, hetzij op eigen initiatief, hetzij als reactie op klachten. Bij het uitoefenen van zijn taak is hij volledig onafhankelijk.

Elke burger van de Unie heeft het recht een klacht in te dienen bij de Ombudsman. Daarnaast kunnen ook personen die in de Unie verblijven, bedrijven en organisaties klachten



indienen.

Als een klacht gerechtvaardigd is, probeert de Ombudsman waar mogelijk tot een minnelijke schikking te komen. Deze kan bijvoorbeeld bestaan uit het wijzigen van een besluit, het aanbieden van verontschuldigingen of het bieden van compensatie. De Ombudsman kan een instelling niet dwingen een eind te maken aan wanbeheer, maar als een instelling zijn aanbevelingen niet naleeft, kan hij deze publiekelijk kritiseren. Als de zaak ernstig genoeg is, kan hij een speciaal verslag overmaken aan het Europees Parlement.

Naast het bieden van onafhankelijke en onpartijdige dienstverlening aan klagers zet de Ombudsman zich ook proactief in om de kwaliteit van het bestuur te verbeteren en ervoor te zorgen dat de rechten van burgers volledig worden gerespecteerd.

Resultaten tot nu toe

Sinds de instelling van het ambt heeft de Ombudsman meer dan 36 000 klachten beantwoord en meer dan 3 800 onderzoeken naar mogelijk wanbeheer uitgevoerd.

Goed bestuur bevorderen

De Ombudsman heeft zich vanaf het begin laten leiden door een visie van burgerschap die leidt tot een versterking van de positie van burgers, respect voor hun rechten en een dienstgerichte bestuurscultuur. Enkele concrete maatregelen die door de Ombudsman zijn genomen of met succes zijn voorgesteld zijn:

- de vaststelling van een breed concept van wanbeheer, dat wettigheid, grondrechten en beginselen van behoorlijk bestuur omvat
- een fundamenteel recht op behoorlijk bestuur (artikel 41 van het Handvest van de grondrechten van de Europese Unie)
- de *Europese code van goed administratief gedrag*
- volledige en eerlijke procedurele rechten voor klagers bij de Ombudsman.

Positie van burgers versterken

Om de positie van burgers te versterken en hun vertrouwen in de instellingen te vergroten, heeft de Ombudsman transparantie tot een centraal thema van zijn werk gemaakt. Concrete maatregelen omvatten:

- het bevorderen van regels over publieke toegang tot documenten die transparantie in alle



EU-instellingen garanderen

- verbetering van de transparantie van de procedure van de Europese Commissie voor het omgaan met klachten tegen lidstaten
- de procedures van de EU – op gebieden als werving, aanbestedingen en subsidies – eerlijker en transparanter maken
- met de Europese Toezichthouder voor gegevensbescherming werken aan een evenwicht tussen het recht op gegevensbescherming en het recht op publieke toegang tot documenten
- regelmatig informatie verschaffen aan stakeholders in alle 23 officiële talen van de EU en de besluiten van de Ombudsman publiceren op zijn website.

Klagers helpen

Om klagers beter te kunnen helpen heeft de Ombudsman:

- meer aandacht gegeven aan het zoeken naar oplossingen voor klagers en het realiseren van genoegdoening
- het gebruik van mechanismen voor alternatieve geschiloplossing door de Commissie in contractuele zaken gestimuleerd
- met succes gepleit voor het versterken van zijn onderzoeksbevoegdheden
- een nauwe samenwerking ontwikkeld met ombudsmannen en vergelijkbare organen in de lidstaten (via het Europees netwerk van ombudsmannen)
- een interactieve onlinegids gemaakt over buitengerechtelijke rechtsmiddelen ter bescherming van door het EU-recht toegekende rechten.

Proactief werken

De Ombudsman reageert niet alleen op klachten, maar zet zich ook proactief in om de kwaliteit van het EU-bestuur te verbeteren. Concrete maatregelen omvatten:

- op eigen initiatief gestarte onderzoeken op gebieden als late betaling, invaliditeit en leeftijdsdiscriminatie, bedoeld om mogelijk systematisch wanbeheer vast te stellen en oplossingen te vinden
- systematische analyse van de follow-up door de instellingen op kritische en verdere opmerkingen die door de Ombudsman zijn gemaakt
- samenwerking met de Europese Investeringsbank om ervoor te zorgen dat deze informatie verschaft aan stakeholders over het sociale en milieubeleid en over een interne klachtenprocedure
- reageren op publieke consultaties door de Commissie over toegang tot documenten, het Financieel Reglement en het Europees burgerinitiatief
- aangaan van een gestructureerde en regelmatige dialoog met de instellingen.

De huidige strategie, die geldt voor het mandaat van de Ombudsman dat in 2009 is ingegaan, bouwt voort op wat al is bereikt. De Ombudsman streeft ernaar de Unie te helpen bij het realiseren van de beloften die in het Verdrag van Lissabon aan burgers zijn gedaan inzake grondrechten, verbeterde transparantie en meer kansen voor participatie in de beleidsvorming van de Unie.



2. Missie, aspiraties en leidende beginselen

Onze missie

In 2009 heeft de Europese Ombudsman de volgende missieverklaring aangenomen:

De Europese Ombudsman zoekt billijke oplossingen voor klachten tegen instellingen van de Europese Unie, moedigt transparantie aan en bevordert een administratieve cultuur van dienstverlening. Hij tracht vertrouwen te wekken via dialoog tussen burgers en de Europese Unie en de hoogste gedragsnormen binnen de instellingen van de Unie te stimuleren.

Onze aspiraties

Wanneer het huidige mandaat eindigt, hopen we het volgende te hebben bereikt:

- een meetbare toename van onze effectiviteit als alternatief middel voor het oplossen van geschillen met instellingen van de Unie
- erkenning als een drijvende kracht om burgers centraal te stellen in de bestuurscultuur van de Unie
- nog meer blijf geven van onze niet-aflatende inzet om de verwachtingen van klagers en andere stakeholders te identificeren en te beantwoorden.

Onze leidende beginselen

De volgende vijf leidende beginselen vormen het kader voor al onze activiteiten, zowel intern als extern.

Integriteit

- Wij behandelen klachten objectief en onpartijdig.
- Wij zijn eerlijk en betrouwbaar en laten ons leiden door een gevoel van fatsoen.

Billijkheid

- Wij beschouwen billijkheid als een essentieel beginsel van goed bestuur.
- Wij streven naar een redelijk en billijk evenwicht tussen conflicterende rechten en belangen en willen anderen helpen dat eveneens te doen.

Verantwoordelijkheid

- Wij beschouwen het afleggen van verantwoording aan anderen als een integraal onderdeel van de onafhankelijkheid van de Ombudsman.
- Wij werken zo open mogelijk.



- Wij leggen onze besluiten en acties uit en geven redenen voor wat we doen.

Dialogoog

- Wij zijn ruimdenkend, luisteren aandachtig en met respect naar anderen en proberen zaken vanuit hun standpunt te bekijken.
- Wij zoeken proactief contact met onze stakeholders, of dit nu burgers, verenigingen of instellingen zijn.
- Wij gebruiken taal die zo duidelijk en begrijpelijk mogelijk is.

Dienstbaarheid

- Wij zijn ons ervan bewust dat de Ombudsman er is om burgers en onze stakeholders te dienen en wij streven ernaar de hoogst mogelijke kwaliteit van dienstverlening te bieden.
- Wij leren van onze eigen ervaringen en van die van anderen, en streven er proactief naar om optimale praktijken te identificeren, te ontwikkelen en toe te passen.
- Wij bieden onze verontschuldiging aan voor onze fouten en doen er alles aan om deze recht te zetten.

3. Doelen en prioriteiten

Doel 1 -

Luisteren

Wij willen luisteren naar onze stakeholders, openstaan voor hun suggesties en optimale praktijken identificeren

Prioriteiten:

- 1.** Regelmatig vragen om feedback van klagers over hun ervaringen en hun ideeën over de kwaliteit van service die wij verlenen.
- 2.** Contacten met EU-instellingen verder ontwikkelen op alle niveaus, om beter te begrijpen hoe wij hen kunnen helpen een cultuur van dienstbaarheid te bevorderen.
- 3.** Contacten leggen met het maatschappelijk middenveld om rekening te houden met hun wensen.
- 4.** Bekijken hoe anderen hun prestatieniveaus realiseren en de processen begrijpen die daaraan ten grondslag liggen.



5. Van het Europees netwerk van ombudsmannen leren over optimale praktijken in de lidstaten die zouden kunnen worden overgenomen op EU-niveau.

Doel 2 -

Presteren

Wij gaan op zoek naar manieren om sneller resultaten te bereiken

Prioriteiten:

1. De capaciteit van het bureau versterken om klachten nog effectiever en efficiënter te behandelen.
2. Onderzoeken eerder afsluiten door termijnen beter te controleren en, waar mogelijk, te verkorten.
3. Alternatieve en vereenvoudigde procedures ontwikkelen ter bevordering, waar mogelijk, van een snelle afhandeling van klachten zonder langdurige onderzoeken.
4. De afhandeling van klachten die buiten het mandaat vallen herzien.

Doel 3 -

Overtuigen

Wij willen een positieve impact hebben op de bestuurscultuur van de EU-instellingen

Prioriteiten:

1. Manieren onderzoeken om voorstellen van de Ombudsman voor minnelijke schikkingen, ontwerpaanbevelingen en opmerkingen overtuigender te maken.
2. De rol van de Ombudsman benadrukken als belangrijk hulpmiddel om instellingen te helpen hun bestuurspraktijken te verbeteren.
3. De instellingen ervan overtuigen dat contact zoeken met burgers en het maatschappelijk middenveld deel zou moeten uitmaken van de cultuur van dienstbaarheid en veel oplevert voor hen.
4. Meer nadruk leggen op systematische vragen, door vast te stellen waar het EU-bestuur niet goed functioneert, mogelijkheden voor verbetering te identificeren en de bevoegdheid van de Ombudsman te gebruiken om op eigen initiatief onderzoeken te starten.
5. Bijdragen leveren aan beleidsdebatten op gebieden die van belang zijn voor het mandaat van de Ombudsman.



Doel 4 -

Communiceren

Wij willen onze stakeholders en het publiek op tijd voorzien van nuttige en eenvoudig toegankelijke informatie

Prioriteiten:

1. Een serie publicaties ontwikkelen, op papier en in elektronische vorm, gericht op de behoeften van onze specifieke doelgroepen.
2. Zoeken naar nieuwe en verbeterde manieren om burgers te informeren over hoe de Europese Ombudsman en het Europees netwerk van ombudsmannen hen kunnen helpen hun rechten uit te oefenen.
3. Het publiek bewust maken van de lopende onderzoeken van de Ombudsman en van resultaten in belangrijke zaken.
4. Ervoor zorgen dat ons informatiebeleid strookt met onze initiatieven om de kwaliteit van het bestuur te verbeteren en met ons werk inzake klachten, en een volledig respect voor de rechten van burgers stimuleert.
5. Ons interne communicatiebeleid verder verbeteren, zodat medewerkers binnen de instelling tijdig op de hoogte zijn van ontwikkelingen.

Doel 5 -

Aanpassen

Wij willen voortdurend herbekijken hoe we onze middelen gebruiken, teneinde de doelmatigheid en doeltreffendheid van ons werk te verbeteren

Prioriteiten:

1. Beheer- en controlemechanismen verbeteren met het oog op optimaal gebruik van menselijke en financiële middelen en intern streven naar de hoogste bestuurlijke normen.
2. De kwaliteit van ons werk consistent opvolgen en verbeteren.
3. Een effectief en geïntegreerd IT-systeem opzetten om de algehele werkstroom van het kantoor te beheren.



4. Een effectief en permanent personeelsbeleid ontwikkelen om hooggekwalificeerde en goed gemotiveerde medewerkers aan te trekken en te behouden.

5. Mogelijkheden voor beter gebruik van interinstitutionele samenwerking onderzoeken.

4. Toepassing en meting

Er zullen concrete acties nodig zijn om de doelen en prioriteiten die in dit document uiteen zijn gezet, voor het einde van het huidige mandaat te bereiken. Deze acties worden jaarlijks vastgesteld tijdens het opstellen van het jaarlijkse beheersplan (*Annual Management Plan* , AMP).

De doelen en prioriteiten in de Strategie zullen het uitgangspunt vormen voor de AMPs voor 2011, 2012, 2013 en 2014. Tijdens de consultaties die een bijdrage hebben geleverd aan de huidige strategie, hebben onze stakeholders uiteenlopende suggesties gedaan voor concrete acties die de Ombudsman volgens hen moet ondernemen. Deze suggesties zijn samengevat in een catalogus, die zal dienen als reservoir voor mogelijke acties voor het vaststellen van de AMPs voor de komende jaren.

Om de voortgang bij het realiseren van onze prioriteiten en doelen te meten, zijn de volgende essentiële prestatie-indicatoren (KPI's, *key performance indicators*) gedefinieerd. Hun nut en relevantie zullen worden bekeken op grond van ervaringen, en waar nodig zullen zij worden aangepast.

Essentiële prestatie-indicatoren en corresponderende doelen

KPI 1

Strategie en bestuur

Evaluatie door medewerkers van de Europese Ombudsman en externe stakeholders.

Doel 1

Doel 3

Doel 4

KPI 2

Klachten en onderzoeken

Aantal afgesloten onderzoeken in relatie tot aantal lopende onderzoeken aan het eind van de voorgaande ronde.

Aantal en percentage van zaken waarin het besluit over ontvankelijkheid binnen één maand



is genomen, vergeleken met de voorgaande ronde.

Doel 2

KPI 3

Klachten en onderzoeken

Percentage afgesloten onderzoeken binnen (i) 12 en (ii) 18 maanden, vergeleken met de voorgaande ronde.

Doel 2

KPI 4

Klachten en onderzoeken

Aantal voorgestelde minnelijke schikkingen en ontwerpaanbevelingen als percentage van alle zaken waarbij wanbeheer is geconstateerd, vergeleken met de voorgaande ronde.

Doel 3

KPI 5

Klachten en onderzoeken

Aantal gestarte systematische onderzoeken op eigen initiatief, vergeleken met de voorgaande ronde.

Doel 3

KPI 6

Communicatie en voorlichting

Aantal gecontacteerde externe stakeholders (frequentie en betekenis).

Doel 1

Doel 4

KPI 7

Ondersteunende diensten (HR)

Personeelsbestand, gemeten als voltijdequivalenten (samengestelde indicator).



Doel 5

KPI 8

Ondersteunende diensten (HR)

Gemiddeld aantal opleidingsdagen per persoon, vergeleken met de voorgaande ronde.

Doel 5

KPI 9

Ondersteunende diensten

Mate van tevredenheid van medewerkers van de Europese Ombudsman.

Doel 5

KPI 10

Ondersteunende diensten (financiën)

Uitvoering van de begroting

(samengestelde indicator).

Doel 5

Op de website zal elk jaar een scorebord met resultaten in de realisatie van de doelen en prioriteiten worden gepubliceerd.