



Den Europæiske Ombudsmand

# Den Europæiske Ombudsmands strategi

**»På vej mod 2024«**

**En vedvarende effekt**

**December 2020**

**DA**





# Indholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>2</b>
<b>1. MISSION</b>	<b>4</b>
<b>2. STRATEGIEN</b>	<b>6</b>
<b>MÅL 1 – OPNÅ VARIG INDVIRKNING PÅ EU'S FORVALTNING</b>	<b>7</b>
<b>MÅL 2 – SIKRE REEL RELEVANS FOR EUROPÆISKE BORGERE</b>	<b>7</b>
<b>MÅL 3 – ØGE BORGERNES BEVIDSTHED OM VORES ARBEJDE</b>	<b>7</b>
<b>MÅL 4 – FORTSAT FORBEDRE VORES EFFEKTIVITET</b>	<b>8</b>
<b>3. GENNEMFØRELSE OG MÅLING</b>	<b>9</b>



## Forord

Med pandemien i 2020 er den offentlige og politiske opmærksomhed atter blevet rettet mod god offentlig forvaltnings altafgørende betydning.

Da covid-19 først nåede til Europa, var det primært de offentlige tjenester, der havde til opgave at sikre beskyttelse af borgere i alle dele af vores liv, lige fra sundhed til beskæftigelse.

I nogle lande afslørede krisen manglerne i disse tjenester, eller i hvilket omfang de tidligere var blevet udhulet eller forsømt. I andre lande var det stærke offentlige tjenester støttet af effektive forvaltninger, der bidrog til at afbøde nogle af de værste konsekvenser for deres befolkning.

Men mens de fleste borgere straks søgte hjælp fra deres egne forvaltninger, fokuserede krisen også på EU's forvaltning, først og fremmest i forbindelse med dens rolle med hensyn til beskyttelse af folkesundheden, men også i forhold til hvordan den vil forvalte fordelingen af midlerne til genopretning efter pandemien i de kommende år.

Den Europæiske Ombudsmands rolle i disse år vil være at bistå forvaltningen i videst muligt omfang med at imødegå disse og andre udfordringer på vegne af EU's borgere og andre personer med bopæl i EU. Denne strategi skitserer den fremgangsmåde, som kontoret vil følge.

Vi fortsætter med at opfylde vores opgave – under mit mandat frem til 2024 – på et stærkt fundament. Vores gennemslagskraft i de seneste syv år har været betydelig. Kontoret kontaktes i stigende grad, når der opstår spørgsmål af væsentlig offentlig interesse. Dette understreger, i hvor høj grad vi betragtes som et pålideligt, uafhængigt og effektivt kontor, der opnår resultater. Forvaltningen reagerer godt på vores interventioner, og vores relevans er synlig og anerkendt af vores mange interessenter.

Vores arbejdspraksis er blevet revideret, og vi vil fortsat bestræbe os på at være et forbillede for god forvaltning. Det nye sagsdirektorat vil strømline vores arbejde og sikre, at medarbejderne engageres i det arbejde, der passer bedst til deres færdigheder og interesser.

Når vi implementerer denne strategi, er vi stærkt rustet til at fungere som en positiv kraft med hensyn til at bistå EU's forvaltning i de meget udfordrende år, der venter forude. Vi er et lille kontor med et stort mandat, og denne strategi afspejler vores ambition om i videst muligt omfang at få succes med den opgave med at beskytte borgerne, som vi har fået overdraget i henhold til EU-traktaterne og chartret om grundlæggende rettigheder.

Emily O'Reilly



## Maastrichttraktaten 1992

### Artikel 8

1. Der indføres et unionsborgerskab.

### Artikel 8d

Enhver unionsborger har ret til at indgive andragender til Europa-Parlamentet i medfør af artikel 138d.

Enhver unionsborger kan henvende sig til den ombudsmandsinstitution, der indføres i overensstemmelse med artikel 138e.

## Europa-Parlamentet, (plenarbeslutning — 1994/2160)

1. Parlamentet mener, at forbindelserne mellem de europæiske borgere og Det Europæiske Fællesskabs institutioner skal forbedres, hvorfor de bør baseres på respekten for de europæiske borgeres rettigheder, og er således af den opfattelse, at oprettelsen af ombudsmandsinstitutionen vil:

(a) beskytte de europæiske borgeres rettigheder mod misligholdelse fra EF-organers og -institutioners side,

(b) forbedre forbindelserne mellem institutionerne og de europæiske borgere;

2. er af den opfattelse, at Udvalget for Andragender og ombudsmanden i fællesskab udgør et effektivt system til varetagelse af borgernes anliggender i spørgsmål, der henhører under Det Europæiske Fællesskabs kompetence, og derfor bidrager til, at Fællesskabet kan fungere mere demokratisk .



# 1. Mission

*Vores mission er at bidrage til at støtte unionsborgerskabet.*

Det gør vi ved at lytte til borgerne og til vores interessenter samt ved at samarbejde med EU's institutioner om at bidrage til at skabe en mere ansvarlig, gennemsigtig, etisk og effektiv forvaltning.

## Vores strategi i lyset af EU's aktuelle udfordringer

2020 har været domineret af **covid-19**-pandemien med enorme og åbenlyse konsekvenser for hele EU-forvaltningens arbejde. Pandemien og dens følgevirkninger vil fortsætte på kort til mellemlangt sigt med konsekvenser i mange år fremover.

EU står også over for mange andre udfordringer:

- EU's interne skepsis, der hænger sammen med fremkomsten af ekstreme nationalistiske strømninger og autokratiske politiske regimer, vinder i stigende grad indpas i det moderne Europa. Andre globale kræfter truer den grundlæggende europæiske vision om multilateralisme.
- I dette mere »geopolitiske EU« bliver EU's forvaltning i stigende grad involveret »på stedet« i spørgsmål så som migration, sikkerhed og endog sundhed. Dette er en udfordring for en EU-forvaltning, der traditionelt har fokuseret på en teknisk og lovgivningsmæssig rolle. For eksempel spiller EU's agenturer en mere »operationel« rolle i forhold til beskyttelse af [migranter i Middelhavet](#), mens Europa-Kommissionen for første gang nogensinde har skabt et [EU-lager af medicinske forsyninger](#).
- Samtidig står EU over for flere politiske udfordringer: klimakrisen, retsstatsproblemerne i Unionen, migrationskrisen, Brexit, globale handelstvister og digitale udfordringer, herunder øget overvågning og global konkurrence inden for kunstig intelligens.
- Selv om EU's globale lovgivningsmæssige indflydelse nu er [bredt anerkendt](#), gør dette kun spørgsmålet om gennemsigtighed og etik inden for lobbyvirksomhed endnu mere relevant i forbindelse med beskyttelsen af offentlighedens interesser. Hvis EU fastsætter høje standarder på dette område, kan man dermed sætte en global standard for gennemsigtighed og etik inden for lobbyvirksomhed, hvilket er et eksempel på EU's positive og indflydelsesrige brug af unionens bløde magt.
- EU's økonomiske covid-19-genopretningsplan – der omfatter fælles EU-låntagning – udgør et nyt kapitel i unionens udvikling. Dette øger offentlighedens forventninger, men det skaber også bekymring om, hvordan disse penge bliver brugt. Borgerne skal vide, hvor, hvordan og af hvilke grunde genopretningsmidlerne fordeles. De har også ret til at holde EU-institutionerne ansvarlige for disse udgifter, hvilket kun kan opnås med en tilstrækkelig grad af gennemsigtighed.
- Endelig har europæerne stadig større forventninger til de offentlige forvaltninger og forventer ofte øjeblikkelige svar på deres anliggender. Med den moderne teknologi og de sociale medieværktøjer, der er til rådighed, er borgerne mindre tolerante over for forsinkelser i den offentlige forvaltning.



## Konsekvenser for vores arbejde

- Covid-19-pandemien har øget borgernes bekymringer og frygt samt belastet de offentlige budgetter, og den har store konsekvenser for de offentlige forvaltninger i og uden for Europa. EU's forvaltning skal tage denne udfordring op, og vi skal bidrage til at hjælpe ikke blot europæiske borgere og indbyggere, men også EU-institutionerne efter bedste evne.
- Vi anerkender, at EU generelt har høje standarder for forvaltning, etik og gennemsigtighed sammenlignet med andre globale aktører og endda mange medlemsstater. EU-institutionerne bør imidlertid – som rollemodeller – selv fastsætte globale forvaltningsmæssige standarder. Pluralistisk demokrati er en del af det, der adskiller Europa fra mange andre dele af verden, og god forvaltning er en afgørende støtte for vores demokratiske strukturer.
- EU har allerede sat sig som mål at forandre Europa på en grøn, digital og retfærdig måde. Den første [strategiske fremsynsrapport](#) fra Europa-Kommissionen, der giver et mere langsigtet perspektiv for EU's politiske beslutningsproces, ser dette mål i lyset af modstandsdygtighed.

*»Modstandsdygtighed er evnen til ikke blot at modstå og håndtere udfordringer, men også til at gennemgå forandringer på en bæredygtig, retfærdig og demokratisk måde.«*

Rapporten fremhæver flere styrker og sårbarheder i EU under covid-19-krisen. Ombudsmanden mener, at EU-forvaltningens høje kvalitet er en styrke, men blandt dens sårbarheder er manglen på borgerdeltagelse og risikoen for øget indflydelse gennem lobbyvirksomhed. Legitimitet styrkes af gennemsigtighed og deltagelse – deres fravær udhuler den.

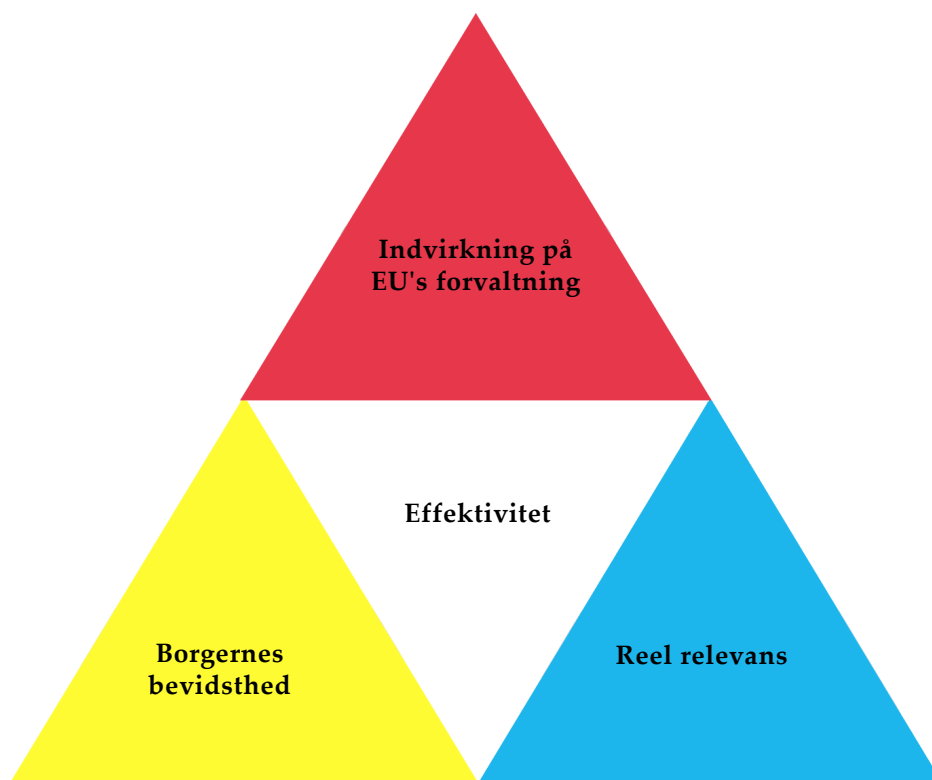
Hvis EU skal blive mere modstandsdygtig, skal EU's forvaltning blive mere modstandsdygtig ved at styrke sin gennemsigtighed, etik og demokratiske ansvarlighed. Den skal forstå og handle ud fra de erfaringer, der er gjort med hensyn til forbindelserne mellem fraværet heraf og den stigende euroskepsis.



## 2. Strategien

Vores strategi går ud på at kombinere og nå fire mål, der **gensidigt styrker** hinanden.

1. Vi sigter mod at opnå **varig positiv indvirkning** på EU's forvaltning til gavn for alle europæiske borgere og indbyggere.
2. For at opnå dette skal vores arbejde fortsat være af **reel relevans** for os alle.
3. For at muliggøre denne virkning skal vi fortsat øge **borgernes bevidsthed** om vores arbejde i hele Europa.
4. I betragtning af vores begrænsede ressourcer er vi blevet meget **effektive** i de seneste år. Der kan dog gøres mere.



Vores strategi tjener flere formål:

1. Den skaber en fælles forståelse blandt alle medarbejdere af, hvad vi gør og hvorfor.
2. Den fastsætter mål, der skal nås gennem hver *årlig forvaltningsplan*.
3. Den giver en flerårig ramme for effektiv udnyttelse af vores ressourcer.
4. Den bidrager til at øge vores gennemsigthed og ansvarlighed udadtil.





## Mål 1 – opnå varig indvirkning på EU's forvaltning

### Prioriteter

1. Udvide lederskab som en anerkendt, pålidelig og uafhængig myndighed i spørgsmål, der er relevante for Ombudsmandens mandat.
2. Identificere, hvordan vi bedst kan hjælpe EU-forvaltningen med at lære af erfaringerne fra covid-19-krisen og blive mere modstandsdygtig.
3. Udnytte det fulde omfang af Ombudsmandens formelle og bløde beføjelser til at opnå positive resultater og forbedringer i EU's forvaltning.
4. Udvikle en mere systematisk og omfattende opfølgning på vores arbejde. Revidere, hvordan vi vurderer den mellemlange til langsigtede effekt af vores anbefalinger, forslag og alle andre værktøjer, vi anvender for at bidrage til positive forandringer.
5. Styrke samarbejdet og dialogen med EU-institutionerne for at sikre en fortsat forbedring af den administrative praksis ved at opbygge tillid og engageret samarbejde.

## Mål 2 – sikre reel relevans for europæiske borgere

### Prioriteter

1. Fortsætte med at hjælpe personer, der søger oprejsning, samt proaktivt at identificere og researche områder af afgørende betydning for europæiske borgere og indbyggere med henblik på eventuelle systemiske undersøgelser og initiativer.
2. Øge vores bevidsthed om den skiftende dynamik i EU og den politiske, sociale, økonomiske og retlige sammenhæng, som vi opererer i, samt, hvor dette er relevant, indgå i og bidrage til relevante drøftelser og udvikling af demokratiet i Europa.
3. Identificere de systemiske tendenser i den offentlige forvaltning på EU- og nationalt plan over en årrække, f.eks. *fjernarbejde*, *e-borgerskab* og [brug af kunstig intelligens](#). Reflektere over og drage konklusioner om konsekvenserne for det europæiske demokrati.
4. Samarbejde med og lære af vores interessenter, herunder Europas førende forskere og juridiske eksperter.
5. Samarbejde med [Det Europæiske Netværk af Ombudsmænd](#), instanser i andre medlemsstater samt internationale netværk og organisationer for at identificere og fremme de højeste standarder og den bedste praksis, f.eks. i relation til grundlæggende rettigheder og forvaltningsspørgsmål.

## Mål 3 – øge borgernes bevidsthed om vores arbejde

### Prioriteter

1. Sikre, at vi fortsat formidler vores arbejde online og offline på en klar måde i et sprog, der er tilgængeligt, letforståeligt og overbevisende.



2. Indgå i et strategisk samarbejde med Europa-Parlamentet og dets udvalg om de mange spørgsmål, der er af fælles interesse, samtidig med at vi altid bevarer vores uafhængighed.
3. Udvikle en deltagerorienteret tilgang over for vores interessenter og opinionsdannere, såsom civilsamfundsorganisationer, medier, virksomheder og andre organisationer.
4. Så vidt muligt samarbejde med vores interessenter og andre organisationer, der er relevante for vores arbejde, for at sikre lige adgang<sup>1</sup> til EU-institutionerne for de mest underrepræsenterede grupper i Europa.
5. Udvide vores arbejde med [FN's handicapkonvention](#) for at hjælpe EU-forvaltningen med at blive førende på verdensplan som arbejdsgiver for personer med handicap.

## Mål 4 – fortsat forbedre vores effektivitet

### Prioriteter

1. Sikre, at Ombudsmandens budgetmæssige ressourcer er i overensstemmelse med strategien.
2. Fortsætte med at forbedre så mange af vores processer som muligt for at maksimere effektiviteten af vores arbejde, for eksempel ved hjælp af digitalisering. Hvor dette er relevant overveje at indføre løsninger i større målestok for EU-forvaltninger.
3. Fremme en intern kultur præget af gennemsigtighed, etik, innovation og service for borgerne.
4. Videreudvikle kontoret som et attraktivt, dynamisk og vigtigt sted at arbejde for motiverede, talentfulde og ambitiøse mennesker.
5. Fortsætte med at strukturere vores kontor, arbejdsprocesser og opsøgende arbejde på en fleksibel måde og samtidig teste og lære nye måder at gøre en forskel på<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Se Artikel 9, TEU

<sup>2</sup> Baggrundsinformation om »designtænkning« findes her: <https://www.innovations.harvard.edu/blog/design-thinking-better-government-services-human-centered>



### 3. Gennemførelse og måling

Konkrete foranstaltninger til at nå ovennævnte mål og prioriteter planlægges og evalueres på årsbasis gennem den *årlige forvaltningsplan* og *årsberetningen*. Nogle af målene nås i forbindelse med vores klagebehandlingsarbejde, som bør være styret af denne strategi. I den periode, der er omfattet af den nuværende strategi, er processen med udarbejdelsen af den årlige forvaltningsplan som følger:

Hvert efterår opfordrer Ombudsmandens generalsekretær ledelsesgruppen til med input fra personalet at foreslå konkrete foranstaltninger til gennemførelse af strategien baseret på de økonomiske og menneskelige ressourcer, der forventes at være til rådighed for kontoret i det følgende år. Forslagene redegør for:

- hvordan foranstaltningerne vil bidrage til gennemførelsen af strategiens mål og prioriteter;
- de nødvendige ressourcer, og
- hvordan ressourcerne vil blive realiseret (f.eks. gennem effektivitetsforøgelse og/eller ved at reducere de ressourcer, der er afsat til andre aktiviteter).

Efter intern drøftelse og koordination træffer Ombudsmanden afgørelse om den årlige forvaltningsplan.

#### Evaluering, måling og rapportering

Fremgang i opnåelsen af vores mål måles ved hjælp af nøgleresultatindikatorer (KPI'er). De vedtagne KPI'er er angivet nedenfor sammen med de fastlagte mål.

Resultatindikatorerne og de relevante mål gennemgås og revideres om nødvendigt årligt.

KPI	Måling	Mål	Strategimål
KPI 1	Procentdel af klager inden for mandatet	35 %	Reel relevans Borgernes bevidsthed
KPI 2	Antal indledte undersøgelser i sager af offentlig interesse (klager, strategiske undersøgelser og strategiske initiativer)	50	Indvirkning på EU's forvaltning Reel relevans
KPI 3	Acceptgrad (foregående års resultater – sammensat indikator) Grad af positiv opfølgning på løsningsforslag, anbefalinger og forslag		Indvirkning på EU's forvaltning Reel relevans
	3a – Samlet acceptgrad	80 %	
	3b – Acceptgrad i sager af offentlig betydning	80 %	
	3c – Acceptgrad i covid-19-relaterede sager (så længe det er relevant)	80 %	
KPI 4	Vores vigtigste interessenters opfattelse (positiv vurderingsgrad)	Etableres i 2021	Indvirkning på EU's forvaltning Reel relevans



KPI	Måling	Mål	Strategimål
KPI 5	Webaktiviteter (sammensat indikator) 5a – Besøgende på webstedet 5b – Råd givet via den interaktive vejledning om at kontakte et medlem af Det Europæiske Netværk af Ombudsmænd	500 000 8 000	Borgernes bevidsthed Reel relevans
KPI 6	Sociale medieaktiviteter (sammensat indikator) 6a – Stigning i antal følgere på sociale medier Twitter LinkedIn Instagram 6b – Antal besøg på webstedet via links lagt ud på vores sociale mediekanaler	+10 % +25 % +45 % 1 200	Borgernes bevidsthed Reel relevans
KPI 7	Behandling af klager og undersøgelser (sammensat indikator) 7a – Andel af sager, hvor afgørelsen om antagelse til behandling træffes inden for en måned 7b – Gennemsnitlig varighed af undersøgelser 7c – Afslutningsgrad (afsluttede sager i forhold til nye sager, der er registreret i referenceperioden)	95 % 150 dage 100 %	Effektivitet
KPI 8	Budgetgennemførelse (sammensat indikator) 8a – Budgetgennemførelsesgrad 8b – Andel af betalinger foretaget inden for 30 dage	94 % 100 %	Effektivitet
KPI 9	Forvaltning af menneskelige ressourcer (sammensat indikator) 9a – Besættelsesgrad for stillinger i stillingsfortegnelsen 9b – Procentdel af arbejdsstyrken afsat til kerneaktiviteter 9c – Gennemsnitligt antal uddannelsesdage pr. medarbejder	98 % 65 % 5	Effektivitet



### **Den Europæiske Ombudsmand**

1 avenue du Président Robert Schuman  
CS 30403  
F – 67001 Strasbourg Cedex

Tlf. + 33 (0)3 88 17 23 13  
Fax + 33 (0)3 88 17 90 62  
[www.ombudsman.europa.eu](http://www.ombudsman.europa.eu)  
[eo@ombudsman.europa.eu](mailto:eo@ombudsman.europa.eu)

© Den Europæiske Union, 2020  
Gengivelse til uddannelsesmæssige og  
ikkekommercielle formål er tilladt med  
kildeangivelse.