



Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής

**Στρατηγικός
σχεδιασμός
της Ευρωπαϊάς
Διαμεσολαβήτριας
«Με ορίζοντα το 2019»**

**Εκδόθηκε τον Νοέμβριο του 2014
Αναθεωρήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2017**

EL



Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	3
Πρόλογος	4
1. Αποστολή και παρουσίαση του ρόλου του θεσμού	5
2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός	7
Οι στρατηγικοί μας στόχοι	7
Στόχος 1 – έμφαση στη σπουδαιότητα του έργου μας	8
Στόχος 2 – επίτευξη μεγαλύτερου αντίκτυπου	8
Στόχος 3 – εξασφάλιση ευρείας προβολής	9
Στόχος 4 – ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς μας	9
3. Εφαρμογή και μέτρηση	10



Πρόλογος

Τον Νοέμβριο του 2014, εξέδωσα τον «Στρατηγικό σχεδιασμό της Ευρωπαϊκής Διαμεσολαβήτριας - Με ορίζοντα το 2019», στον οποίο περιγράφονται οι υψηλού επιπέδου στόχοι και οι προτεραιότητες που έχουν καθοριστεί για την περίοδο της θητείας μου.

Ο στρατηγικός αυτός σχεδιασμός χρησιμεύει έκτοτε ως χάρτης πορείας και ως βάση για τις ενέργειές μας που έχουν ως στόχο να εξασφαλίσουν την αύξηση του επιπέδου επιρροής, σπουδαιότητας και αποτελεσματικότητας του θεσμού του Ευρωπαϊκού Διαμεσολαβητή.

Τα μέχρι σήμερα αποτελέσματα και σχόλια είναι πολύ ενθαρρυντικά. Γνωρίζω, ωστόσο, τις υψηλές προσδοκίες που δικαίως έχουν οι πολίτες, η κοινωνία των πολιτών και οι επιχειρήσεις από την ΕΕ. Ως Ευρωπαϊκή Διαμεσολαβήτρια, εντός του πεδίου των αρμοδιοτήτων μου και με τη στήριξη του Κοινοβουλίου, συμβάλλω στην προσπάθεια εκπλήρωσης των προσδοκιών αυτών.

Τηρώντας τη δέσμευσή μας, διενεργήσαμε ενδιαμέση επανεξέταση του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι απαντήσεις και οι προτάσεις από τα εσωτερικά και τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, σε συνδυασμό με το δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο της ΕΕ, μας βοήθησαν να επεξεργαστούμε περαιτέρω και να αναδιατυπώσουμε ορισμένες προτεραιότητες, διατηρώντας ταυτόχρονα τους αρχικούς μας στόχους υψηλού επιπέδου.

Οι αλλαγές αυτές αποτυπώνονται στο παρόν έγγραφο.

Η ελπίδα και η φιλοδοξία μου, για το υπόλοιπο της θητείας μου, είναι να συνεχίσουμε να παρέχουμε συνδρομή στους πολίτες για να διασφαλίσουμε τα δικαιώματά τους ως πολίτες της ΕΕ και να προάγουμε μια ακόμη πιο ανοικτή, υπεύθυνη και φιλική προς τον πολίτη διοίκηση της ΕΕ.

Emily O'Reilly



1. Αποστολή και παρουσίαση του ρόλου του θεσμού

Αποστολή μας είναι να υπηρετήσουμε τη δημοκρατία της Ευρώπης μέσω της συνεργασίας μας με τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη δημιουργία μιας πιο αποτελεσματικής, υπεύθυνης, διαφανούς και χρηστής διοίκησης.

Πώς θα το επιτύχουμε

Η ανεξαρτησία του θεσμού του Διαμεσολαβητή κατοχυρώνεται από τις Συνθήκες.

Απασχολούμε εξειδικευμένο και πολύγλωσσο προσωπικό, το οποίο αξιολογεί τις αναφορές των πολιτών κατά των θεσμικών οργάνων της ΕΕ και διασφαλίζουμε, κατά περίπτωση, την αποκατάσταση ζημιών.

Η Διαμεσολαβητρία δίνει μεγάλη έμφαση στη διεξαγωγή ερευνών προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος. Διενεργεί επίσης ευρύτερες στρατηγικές έρευνες και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες όταν κρίνει ότι υπάρχουν λόγοι που δικαιολογούν την ανάληψη τέτοιου είδους δράσης.

Η Διαμεσολαβητρία επηρεάζει επιπλέον την ανάπτυξη ορθών διοικητικών πρακτικών στα θεσμικά όργανα της ΕΕ μέσω δραστηριοτήτων προσέγγισης, κατευθυντήριων γραμμών και κωδίκων ορθής πρακτικής.

Αναλαμβάνοντας στρατηγική δράση και χρησιμοποιώντας την επιρροή της και όλα τα διαθέσιμα εργαλεία, η Διαμεσολαβητρία μπορεί να μεγιστοποιήσει τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει.

Στον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων περιλαμβάνεται το δικαίωμα των πολιτών της ΕΕ να υποβάλλουν αναφορές στον Διαμεσολαβητή. Επιχειρήσεις, ενώσεις και υπήκοοι τρίτων χωρών που διαμένουν στην ΕΕ απολαμβάνουν επίσης του εν λόγω δικαιώματος. Η Διαμεσολαβητρία μπορεί να επιλαμβάνεται αναφορών οι οποίες αφορούν παραβάσεις των δικαιωμάτων που προστατεύονται από τον Χάρτη, καθώς και άλλες περιπτώσεις κακοδιοίκησης. Κατά συνέπεια, η Διαμεσολαβητρία **ενισχύει τον ρόλο των πολιτών** διευκολύνοντας την άσκηση των θεμελιωδών δικαιωμάτων τους. Πέραν του δικαιώματος στη χρηστή διοίκηση, οι πολίτες έχουν επίσης το δικαίωμα να γνωρίζουν τις δραστηριότητες των θεσμικών οργάνων της ΕΕ (διαφάνεια), καθώς και το δικαίωμα να συμμετέχουν σε αυτές. Ως εκ τούτου, η Διαμεσολαβητρία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην εκτέλεση του καθήκοντός της να διασφαλίζει την άσκηση και την προστασία όλων αυτών των δικαιωμάτων από τα θεσμικά όργανα της ΕΕ.

Τέλος, η Διαμεσολαβητρία προάγει τη **χρηστή διακυβέρνηση και καλλιεργεί μια νοοτροπία εξυπηρέτησης των πολιτών**, βοηθώντας τη διοίκηση της ΕΕ να λειτουργεί σε πλαίσιο διαφάνειας, αποτελεσματικότητας και ακεραιότητας.



Εφαρμόζουμε αυτά που προσβέβουμε

Προσπαθούμε να εφαρμόζουμε όσα διακηρύττουμε. Στο πλαίσιο αυτό, αναγνωρίζουμε τα λάθη μας, είμαστε ανοιχτοί στον έλεγχο και προσπαθούμε να αντλούμε διδάγματα από τις εμπειρίες μας.

Ο εσωτερικός χάρτης ορθής πρακτικής

Έχουμε δεσμευτεί να παρέχουμε υπηρεσίες επιδεικνύοντας:

- Ανεξαρτησία και αμεροληψία
- Ηγετικό ρόλο στην επίλυση προβλημάτων
- Καινοτόμες προσεγγίσεις στην επίλυση διαφορών
- Συστημική σκέψη
- Ευαισθητοποίηση και περιέργεια σχετικά με θέματα εξωτερικά του θεσμού
- Ανταπόκριση
- Ενσυναίσθηση
- Ανοιχτό χαρακτήρα και δέσμευση

Η δέσμευσή μας απέναντι στο προσωπικό μας

Στόχος μας είναι να παρέχουμε ένα θετικό και συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον στο οποίο κάθε μέλος του προσωπικού αντιμετωπίζεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό και του παρέχεται η δυνατότητα να εκπληρώνει τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες, εφόσον αυτές συνάδουν με τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις του θεσμού.



2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς:

- καθορίζει τους στόχους υψηλού επιπέδου που επιτυγχάνονται μέσω συγκεκριμένων λειτουργιών (όπως περιγράφονται στο πλαίσιο λειτουργίας¹)
- παρέχει ένα πολυετές πλαίσιο για τη βέλτιστη χρήση των ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων που προβλέπονται από την αρμόδια για τον προϋπολογισμό αρχή·
- αποτελεί χρήσιμο σημείο αναφοράς για τη λογοδοσία προς τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι στρατηγικοί μας στόχοι

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μας έγκειται στον συνδυασμό και στην επίτευξη τριών **αλληλοενισχυόμενων** στόχων.

Οι στόχοι αυτοί είναι οι εξής: αυξημένη **σπουδαιότητα** του έργου μας εντός της ΕΕ και των οικείων ενδιαφερόμενων μερών· ευρεία **προβολή** για τη στήριξη της αποστολής μας και πραγματικός και θετικός **αντίκτυπος** στη διοίκηση της ΕΕ.

Οι στόχοι αυτοί υποστηρίζονται από τον εσωτερικό στόχο της **αποτελεσματικότητας**.



¹ <https://www.ombudsman.europa.eu/el/resources/strategy/home.faces>



Στόχος 1 – έμφαση στη σπουδαιότητα του έργου μας

Επιθυμούμε να μεγιστοποιήσουμε την αξία μας για τους πολίτες και για άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, εστιάζοντας στα βασικά συστημικά ζητήματα που άπτονται περισσότερο των συμφερόντων και των ανησυχιών τους.

Προτεραιότητες

- 1.** Ενίσχυση του ρόλου μας ως καταξιωμένης, αξιόπιστης και ανεξάρτητης αρχής για την εξέταση θεμάτων που εμπίπτουν στην εντολή της Διαμεσολαβήτριας, παρέχοντας καθοδήγηση σε θέματα διαφάνειας, λογοδοσίας και ακεραιότητας.
- 2.** Συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και άντληση διδαγμάτων από αυτά, συμπεριλαμβανομένων πολιτών που ασκούν επιρροή, όπως ακαδημαϊκοί.
- 3.** Αύξηση της ευαισθητοποίησής μας σχετικά με τις μεταβαλλόμενες δυναμικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του πολιτικού, κοινωνικού, οικονομικού και νομικού πλαισίου εντός του οποίου λειτουργούμε, όπου απαιτείται, προκειμένου να πραγματοποιούμε δημόσιες παρεμβάσεις και να συμβάλλουμε σε σχετικές συζητήσεις και εξελίξεις πολιτικής.
- 4.** Συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Διαμεσολαβητών, με φορείς άλλων κρατών μελών και διεθνή δίκτυα και οργανισμούς για τον εντοπισμό και την προαγωγή των υψηλότερων προτύπων και των βέλτιστων πρακτικών, παραδείγματος χάριν σε σχέση με τα ανθρώπινα/θεμελιώδη δικαιώματα ή με ζητήματα διακυβέρνησης.
- 5.** Συμβολή στην ανάπτυξη, την προώθηση και την υπεράσπιση της έννοιας της ιθαγένειας της ΕΕ και των δικαιωμάτων που συνδέονται με αυτήν.

Στόχος 2 – επίτευξη μεγαλύτερου αντίκτυπου

Θέλουμε να συνεισφέρουμε ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας των εργασιών των θεσμικών οργάνων της ΕΕ, συμβάλλοντας στη δρομολόγηση αλλαγών σε βασικούς τομείς.

Προτεραιότητες

- 1.** Σύμφωνα με την ολοκληρωμένη προσέγγιση που ακολουθούμε, συνέχιση της προληπτικής δράσης για τον εντοπισμό τομέων ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας και διάθεση κατάλληλων πόρων για τη διερεύνηση συστημικών προβλημάτων.
- 2.** Βελτιστοποίηση των διαδικασιών έρευνας για τον άμεση και αποτελεσματική εξέταση των αναφορών ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας. Το σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό στην περίπτωση που το στοιχείο του χρόνου έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχή έκβαση της έρευνας.
- 3.** Αξιοποίηση όλου του φάσματος των εξουσιών της Διαμεσολαβήτριας ούτως ώστε η εξέταση των αναφορών και οι διαδικασίες έρευνας να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα.
- 4.** Συνέχιση της ανάπτυξης συστηματικότερης και διεξοδικότερης παρακολούθησης των αποτελεσμάτων των συστάσεων και των προτάσεων της Διαμεσολαβήτριας για τη μεγιστοποίηση της συμμόρφωσης.
- 5.** Ενίσχυση και προώθηση της ευρύτερης συνεργασίας και του διαλόγου με τα θεσμικά όργανα της ΕΕ και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για να εξασφαλιστεί διαρκής βελτίωση των διοικητικών πρακτικών.



Στόχος 3 – εξασφάλιση ευρείας προβολής

Θέλουμε να αυξήσουμε την επιρροή μας. Πρέπει να ενισχυθεί και να διευρυνθεί η ευαισθητοποίηση του κοινού και των θεσμικών οργάνων όσον αφορά τον ρόλο της Διαμεσολαβήτριας.

Προτεραιότητες

1. Διασφάλιση της μέγιστης σαφήνειας στις επικοινωνίες μας.
2. Συνέχιση της ανάπτυξης και χρήσης των διαδικτυακών μας εργαλείων και διαύλων και διασφάλιση της μέγιστης προσαρμοστικότητας σε ένα δυναμικό διαδικτυακό περιβάλλον.
3. Στρατηγικού χαρακτήρα συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και τις επιτροπές του για ευρύ φάσμα θεμάτων αμοιβαίου ενδιαφέροντος, με παράλληλη διατήρηση της ανεξαρτησίας μας.
4. Συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Διαμεσολαβητών και άλλους σχετικούς κεντρικούς οργανισμούς στο πλαίσιο της ενημέρωσης των πολιτών σχετικά με τα δικαιώματά τους και το έργο της Διαμεσολαβήτριας.
5. Μέριμνα για την κατάλληλη εκπροσώπηση της Διαμεσολαβήτριας σε σημαντικές εκδηλώσεις και συνέδρια, και ενθάρρυνση των μελών του προσωπικού να εντοπίζουν και να αξιοποιούν ευκαιρίες δικτύωσης και υλοποίησης δραστηριοτήτων προσέγγισης.

Στόχος 4 – ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς μας

Επιδιώκουμε την αξιοποίηση των πόρων μας για την επίτευξη των βέλτιστων δυνατών αποτελεσμάτων.

Προτεραιότητες

1. Μέριμνα για την αξιοποίηση των δημοσιονομικών πόρων που διατίθενται στη Διαμεσολαβήτρια σύμφωνα με τον στρατηγικό σχεδιασμό.
2. Μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών και των μονάδων μας, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων ΤΠ. Εξέταση, κατά περίπτωση, του ενδεχομένου εφαρμογής «εταιρικών» λύσεων που χρησιμοποιούν διοικητικές υπηρεσίες της ΕΕ μεγαλύτερης κλίμακας.
3. Ιεράρχηση και όσο το δυνατόν ταχύτερη και αποδοτικότερη διεκπεραίωση των αναφορών με χρήση έξυπνων, ευέλικτων, προσαρμόσιμων και ισχυρών πρακτικών εργασίας.
4. Καλλιέργεια μιας εσωτερικής νοοτροπίας διαφάνειας, δεοντολογικής συμπεριφοράς, καινοτομίας και εξυπηρέτησης των πολιτών.
5. Περαιτέρω ανάπτυξη του θεσμού ως ελκυστικού, δυναμικού και σημαντικού χώρου απασχόλησης για άτομα με ισχυρά κίνητρα, ταλέντα και φιλοδοξίες, διασφαλίζοντας την πλήρη εφαρμογή και, όποτε απαιτείται, την επικαιροποίηση του πλαισίου και των πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό.



3. Εφαρμογή και μέτρηση

Για να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι και προτεραιότητες, σχεδιάζονται και αξιολογούνται σε ετήσια βάση συγκεκριμένες δράσεις, μέσω του ετήσιου σχεδίου διαχείρισης (ΕΣΔ) και της ετήσιας έκθεσης δραστηριοτήτων (ΕΕΔ). Η διαδικασία κατάρτισης του ΕΣΔ για την περίοδο που καλύπτει ο τρέχων στρατηγικός σχεδιασμός έχει ως εξής:

Τον φθινόπωρο, η Γενική Γραμματέας της Διαμεσολαβήτριας καλεί τους υπευθύνους των επιχειρησιακών μονάδων να προτείνουν συγκεκριμένες δράσεις για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού με βάση τους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που αναμένεται να διατεθούν στη Διαμεσολαβήτρια το επόμενο έτος. Στις προτάσεις θα περιγράφονται αναλυτικά:

- ο τρόπος με τον οποίο θα συμβάλουν οι δράσεις στην επίτευξη των στόχων και των προτεραιοτήτων του στρατηγικού σχεδιασμού·
- οι απαιτούμενοι πόροι· και
- ο τρόπος με τον οποίο θα εξασφαλιστούν οι πόροι (παραδείγματος χάριν, μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας και/ή του περιορισμού των πόρων που διατίθενται για άλλες δραστηριότητες).

Κατόπιν εσωτερικού διαλόγου και συντονισμού, η Διαμεσολαβήτρια λαμβάνει τις αποφάσεις της όσον αφορά το ΕΣΔ.

Αξιολόγηση, μέτρηση και υποβολή εκθέσεων

Η μέτρηση της προόδου όσον αφορά την επίτευξη των στόχων μας πραγματοποιείται με τη χρήση βασικών δεικτών επιδόσεων (ΒΔΕ). Κατωτέρω παρουσιάζονται οι ΒΔΕ που εγκρίθηκαν το 2015 μαζί με τους στόχους που ορίστηκαν για το 2017.

Οι ΒΔΕ και οι συναφείς στόχοι επανεξετάζονται και, εάν κριθεί αναγκαίο, αναθεωρούνται σε ετήσια βάση.

Στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού	Μέτρηση	Στόχοι για το 2017
ΒΔΕ Σπουδαιότητα 1	Εικόνα που σχηματίζουν τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (ποσοστό θετικής αξιολόγησης)	70%
ΒΔΕ Σπουδαιότητα 2	Ποσοστό αναφορών εντός της διάρκειας της θητείας	33%
ΒΔΕ Αντίκτυπος 3	Αριθμός ερευνών που κινήθηκαν σε υποθέσεις δημόσιου συμφέροντος (αναφορές & στρατηγικές έρευνες & στρατηγικές πρωτοβουλίες)	30
ΒΔΕ Αντίκτυπος 4	Συμμόρφωση (σύνθετος δείκτης)	
	4α - Συνολική συμμόρφωση	90%
	4β- Συμμόρφωση σε υποθέσεις δημόσιου συμφέροντος	90%



Στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού	Μέτρηση	Στόχοι για το 2017
ΒΔΕ Προβολή 5	Δραστηριότητες σχετικά με τα μέσα ενημέρωσης και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (σύνθετος δείκτης) 5α- Αριθμός άρθρων στα μέσα ενημέρωσης 5β - Δραστηριότητα στο Twitter	3 300 20 000
ΒΔΕ Προβολή 6	Διαδικτυακές δραστηριότητες (σύνθετος δείκτης) 6α- Επισκέπτες στον δικτυακό τόπο 6β - Συμβουλές που παρασχέθηκαν μέσω του διαδικραστικού οδηγού για επικοινωνία με μέλος του δικτύου ΕΝΟ	400 000 8 000
ΒΔΕ Αποτελεσματικότητα 7	Εξέταση αναφορών και έρευνες (σύνθετος δείκτης) 7α- Ποσοστό υποθέσεων στις οποίες η απόφαση επί του παραδεκτού λαμβάνεται εντός ενός μήνα 7β- Ποσοστό ερευνών που περατώνονται εντός 6 μηνών 7γ- Ποσοστό ερευνών που περατώνονται εντός 18 μηνών	90% 50% 80%
ΒΔΕ Αποτελεσματικότητα 8	Εκτέλεση του προϋπολογισμού (σύνθετος δείκτης) 8α- Ποσοστό εκτέλεσης του προϋπολογισμού 8β- Αριθμός πληρωμών για τις οποίες απαιτούνται περισσότερες από 30 ημέρες	93% 0

Οι πίνακες αποτελεσμάτων για την παρακολούθηση και την υποβολή στοιχείων σχετικά με τις επιδόσεις μας σε σχέση με τους στόχους ΒΔΕ επικαιροποιούνται περιοδικά.

Η συνολική αξιολόγηση και υποβολή στοιχείων σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού πραγματοποιείται στο πλαίσιο της ετήσιας έκθεσης της Διαμεσολαβήτριας και στην ετήσια έκθεση δραστηριοτήτων της Γενικής Γραμματέως της Διαμεσολαβήτριας.



Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής

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

Τηλ. + 33 (0)3 88 17 23 13
Φαξ. + 33 (0)3 88 17 90 62
www.ombudsman.europa.eu
eo@ombudsman.europa.eu

© Ευρωπαϊκή Ένωση, 2017
Η αναπαραγωγή για εκπαιδευτικούς
και μη εμπορικούς σκοπούς επιτρέπεται,
εφόσον αναφέρεται η πηγή.