



Mediatore europeo

Strategia della Mediattrice europea

«Verso il 2024»

**Generare un impatto
sostenibile**

Dicembre 2020

IT



Sommario

PREFAZIONE	2
1. MISSIONE	4
2. LA STRATEGIA	6
OBIETTIVO 1: CONSEGUIRE EFFETTI DURATURI SULL'AMMINISTRAZIONE DELL'UE	7
OBIETTIVO 2: GARANTIRE LA RILEVANZA PRATICA PER I CITTADINI EUROPEI	7
OBIETTIVO 3: AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA DEI CITTADINI IN MERITO AL NOSTRO OPERATO	8
OBIETTIVO 4: CONTINUARE A MIGLIORARE LA NOSTRA EFFICIENZA	8
3. ATTUAZIONE E VALUTAZIONE	9



Prefazione

La pandemia del 2020 ha riorientato l'attenzione pubblica e politica verso l'importanza vitale di un'amministrazione pubblica di qualità.

Quando la COVID-19 è comparsa per la prima volta in Europa, sono stati soprattutto i servizi pubblici a dover proteggere i cittadini in tutti i settori della vita, dalla salute all'occupazione.

In alcuni paesi la crisi ha messo in luce le lacune di tali servizi o la misura in cui si erano deteriorati o sono stati trascurati in passato. In altri, sono stati servizi pubblici solidi, sostenuti da amministrazioni efficienti, a contribuire ad attenuare alcuni degli effetti peggiori sui cittadini.

Tuttavia, mentre la maggior parte dei cittadini cercava aiuto immediato presso le proprie amministrazioni, la crisi ha attirato l'attenzione sull'amministrazione dell'Unione europea (UE), soprattutto in relazione al suo ruolo di tutela della salute pubblica, ma anche rispetto a come sarà gestita la distribuzione dei fondi destinati alla ripresa dopo la pandemia per gli anni a venire.

In questi anni il ruolo del Mediatore europeo consisterà nell'aiutare l'amministrazione, nella misura più ampia possibile, ad affrontare queste e altre sfide per conto dei cittadini e dei residenti dell'UE. Questa strategia delinea l'approccio che verrà adottato dall'ufficio.

Proseguiamo il nostro compito, nell'ambito del mio mandato fino al 2024, basandoci su solide fondamenta. L'impatto che abbiamo avuto negli ultimi sette anni è stato significativo. L'ufficio viene contattato sempre più con minor indugio quando emergono questioni di grande interesse pubblico. Ciò pone in evidenza il grado di considerazione di cui godiamo, in quanto ufficio affidabile, indipendente ed efficiente, capace di ottenere risultati. L'amministrazione risponde adeguatamente ai nostri interventi e la rilevanza dell'ufficio è visibile e riconosciuta dalle molteplici parti interessate.

Le nostre prassi di lavoro sono state sottoposte a revisione e continueremo ad adoperarci per essere un esempio di buona amministrazione. La nuova direzione incaricata dei casi ottimizzerà il lavoro che svolgiamo e assicurerà che i colleghi siano impegnati in attività che meglio rispondano alle loro competenze e ai loro interessi.

Mentre viene attuata la strategia, ci troviamo in una posizione di punta per agire come forza positiva nell'assistere l'amministrazione dell'UE negli anni futuri, che si preannunciano molto impegnativi. Siamo un piccolo ufficio con un grande mandato e questa strategia riflette la nostra ambizione di riuscire in misura ottimale a compiere il mandato di proteggere i cittadini affidatoci dai trattati dell'UE e dalla Carta dei diritti fondamentali.

Emily O'Reilly



Trattato di Maastricht 1992

Articolo 8

1. È istituita una cittadinanza dell'Unione.

Articolo 8 *quinquies*

Ogni cittadino dell'Unione ha il diritto di petizione dinanzi al Parlamento europeo conformemente all'articolo 138 *quinquies*.

Ogni cittadino dell'Unione può rivolgersi al Mediatore istituito conformemente all'articolo 138 *sexies*.

Parlamento europeo, risoluzione in plenaria (1994/2160)

1. Ritiene che, al fine di migliorarle, le relazioni fra i cittadini europei e le istituzioni della Comunità europea dovrebbero basarsi sul rispetto dei diritti dei cittadini europei e di conseguenza reputa che l'insediamento del mediatore consentirà di
 - (a) tutelare i diritti dei cittadini europei dalla cattiva amministrazione delle istituzioni europee,
 - (b) rafforzare le relazioni fra le istituzioni e i cittadini europei;
2. ritiene che la commissione per le petizioni e il mediatore costituiscano congiuntamente un efficace sistema per la tutela degli interessi dei cittadini in questioni di competenza della Comunità e contribuiscano pertanto a migliorare l'azione democratica della Comunità;



1. Missione

La nostra missione consiste nel contribuire a sostenere i cittadini europei.

La compiamo ascoltando i cittadini, le parti interessate e collaborando con le istituzioni dell'UE per contribuire a creare un'amministrazione più responsabile, trasparente, etica ed efficace.

La nostra strategia nel contesto delle attuali sfide dell'UE

Il 2020 è stato dominato dalla pandemia di **COVID-19**, che ha avuto enormi e ovvie ripercussioni sul lavoro dell'intera amministrazione dell'UE. La pandemia e i suoi effetti proseguiranno nel breve-medio termine, con conseguenze per molti anni ancora.

L'UE si trova inoltre ad affrontare numerose altre sfide:

- lo scetticismo interno all'UE, associato all'ascesa dell'estremo sentimento nazionalista e dei regimi politici autocratici, è un aspetto che guadagna sempre più terreno nell'Europa contemporanea. Altre forze globali minacciano la visione fondante europea del multilateralismo.
- In questa «UE più geopolitica», l'amministrazione dell'Unione è sempre più coinvolta «*sul campo*» su questioni quali la migrazione, la sicurezza e persino la salute. Si tratta di una sfida difficile per un'amministrazione dell'UE incentrata tradizionalmente su un ruolo tecnico e normativo. Le agenzie dell'UE, ad esempio, svolgono un ruolo «*pratico*» più ampio in relazione alla protezione dei [migranti nel Mediterraneo](#), mentre la Commissione europea, per la prima volta in assoluto, ha creato una [scorta europea di attrezzature mediche](#).
- Allo stesso tempo, l'UE si trova ad affrontare diverse sfide politiche: l'emergenza climatica, i problemi dello Stato di diritto all'interno dell'Unione, la crisi migratoria, la Brexit, le controversie commerciali a livello mondiale e le sfide digitali, compreso l'aumento della sorveglianza e della concorrenza globale nel campo dell'intelligenza artificiale.
- L'influenza normativa globale dell'UE è ormai [ampiamente riconosciuta](#), pertanto ciò rende ancora più importante la questione della trasparenza e dell'etica dell'attività dei gruppi di pressione in relazione alla tutela dell'interesse pubblico. Fissando standard elevati in questo ambito, l'UE può stabilire lo standard globale per la trasparenza e l'etica dell'attività dei gruppi di pressione, un esempio di utilizzo positivo e influente del suo potere di persuasione.
- Il piano dell'UE di ripresa economica a seguito dell'epidemia di COVID-19, che comprende prestiti comuni dell'UE, rappresenta un nuovo capitolo della sua evoluzione. Ciò suscita aspettative da parte dell'opinione pubblica, ma anche preoccupazioni riguardo alle modalità di spesa dei fondi. I cittadini dovranno sapere dove, come e perché avviene la distribuzione dei fondi per la ripresa. Hanno inoltre il diritto di considerare le istituzioni dell'UE responsabili di tale spesa, condizione che può essere raggiunta solo se sono stati posti in essere livelli adeguati di trasparenza.
- Infine, gli europei hanno aspettative sempre maggiori nei confronti delle pubbliche amministrazioni e si aspettano spesso risposte immediate alle proprie preoccupazioni. Tenuto conto della tecnologia contemporanea e degli strumenti dei media sociali, i cittadini sono meno tolleranti nei confronti dei ritardi della pubblica amministrazione.



Implicazioni per il nostro lavoro

- La pandemia di COVID-19 ha accresciuto le preoccupazioni e i timori dei cittadini, ha messo sotto pressione i bilanci pubblici e ha importanti implicazioni per le amministrazioni pubbliche in Europa e altrove. L'amministrazione dell'UE deve rispondere a questa sfida e noi dobbiamo fare la nostra parte per aiutare al massimo delle nostre possibilità non solo i cittadini e i residenti europei, ma anche le istituzioni dell'UE.
- Riconosciamo che l'UE ha, in generale, standard elevati di amministrazione, etica e trasparenza rispetto ad altri attori globali e persino a molti Stati membri. Tuttavia, le istituzioni dell'UE, agendo come modelli di riferimento, dovrebbero stabilire esse stesse norme amministrative globali. La democrazia pluralista fa parte di ciò che distingue l'Europa da molte altre zone nel mondo e una buona amministrazione è un sostegno vitale per le nostre strutture democratiche.
- L'UE si è già prefissata l'obiettivo di trasformare l'Europa in un'Europa ecologica, digitale ed equa. La prima [relazione di previsione strategica](#) della Commissione europea, che fornisce una prospettiva a più lungo termine sull'elaborazione delle politiche dell'UE, valuta questo obiettivo mediante il prisma della resilienza.

«La resilienza è la capacità non solo di resistere alle sfide e farvi fronte, ma anche di attraversare le transizioni in modo sostenibile, giusto e democratico.»

La relazione evidenzia diversi punti di forza e vulnerabilità dell'UE durante la crisi COVID-19. La Mediatrice ritiene che l'elevata qualità dell'amministrazione dell'UE sia un punto di forza, ma fra le sue vulnerabilità vi sono la mancanza di partecipazione dei cittadini e il rischio di influenzare indebitamente le attività dei gruppi di pressione. La legittimità è rafforzata dalla trasparenza e dalla partecipazione: la loro assenza ne erode l'efficacia.

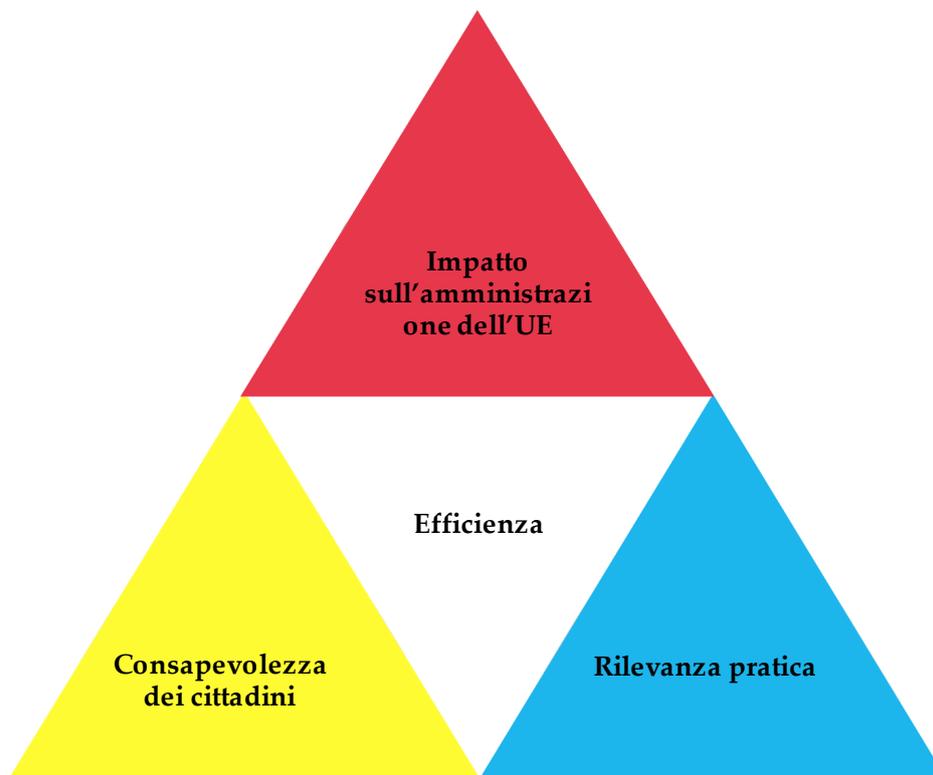
Se l'UE intende diventare più resiliente, anche l'amministrazione dell'UE deve esserlo rafforzando la propria trasparenza, etica e responsabilità democratica. Deve comprendere e agire sulla base degli insegnamenti tratti dai legami tra la loro assenza e l'ascesa dell'euroscetticismo.



2. La strategia

La nostra strategia consiste nel combinare e raggiungere quattro obiettivi che **si rafforzano a vicenda**.

1. Puntiamo a conseguire **effetti positivi duraturi** sull'amministrazione dell'UE, a vantaggio di tutti i cittadini e residenti europei.
2. Per favorire il raggiungimento di questo obiettivo, il nostro lavoro deve continuare ad avere una **rilevanza pratica** per tutti noi.
3. Per sortire questo effetto, dobbiamo continuare ad accrescere la **consapevolezza dei cittadini** riguardo al nostro operato in tutta Europa.
4. Visti i limiti delle risorse di cui disponiamo, negli ultimi anni siamo diventati molto **efficienti**. Tuttavia, è possibile fare di più.



La nostra strategia persegue molteplici finalità:

1. crea una comprensione condivisa tra tutto il personale su ciò che stiamo facendo e perché;
2. stabilisce gli obiettivi da raggiungere mediante ciascun *piano di gestione annuale*;
3. fornisce un quadro pluriennale per un uso efficiente delle nostre risorse;
4. contribuisce a rafforzare la nostra trasparenza esterna e la nostra responsabilità.



Obiettivo 1: conseguire effetti duraturi sull'amministrazione dell'UE

Priorità

1. Svolgere una funzione di guida in quanto autorità riconosciuta, affidabile e indipendente su questioni attinenti al mandato del Mediatore.
2. Individuare il modo migliore per aiutare l'amministrazione dell'UE a trarre insegnamenti dalla crisi COVID-19 e a diventare più resiliente.
3. Utilizzare l'intero ambito dei poteri formali e non vincolanti del Mediatore per ottenere risultati positivi e miglioramenti nell'amministrazione dell'UE.
4. Sviluppare un seguito più sistematico e sostanziale da dare al nostro lavoro. Rivedere il modo in cui valutiamo l'impatto a medio-lungo termine delle raccomandazioni, dei suggerimenti e di ogni altro strumento utilizzato per indurre cambiamenti positivi.
5. Rafforzare la cooperazione e il dialogo con le istituzioni dell'UE al fine di assicurare il costante miglioramento delle prassi amministrative creando un clima di fiducia e collaborando attivamente.

Obiettivo 2: garantire la rilevanza pratica per i cittadini europei

Priorità

1. Continuare ad aiutare le persone che cercano rimedi e a individuare in modo proattivo e condurre ricerche sui settori di fondamentale importanza per i cittadini e i residenti europei per eventuali indagini e iniziative sistemiche.
2. Aumentare la nostra consapevolezza delle dinamiche in evoluzione dell'UE e del contesto politico, sociale, economico e giuridico in cui operiamo e, qualora opportuno, partecipare e contribuire a dibattiti e sviluppi pertinenti sulla democrazia europea.
3. Individuare le tendenze sistemiche nella pubblica amministrazione, a livello dell'UE e nazionale, nel corso di diversi anni, ad esempio, *il lavoro a distanza, la cittadinanza elettronica, [l'uso dell'intelligenza artificiale](#)*. Riflettere e trarre conclusioni sulle implicazioni per la democrazia europea.
4. Dialogare con le nostre parti interessate, compresi i migliori ricercatori accademici e giuristi, e imparare dalle stesse.
5. Cooperare con la [rete europea dei difensori civici](#), altri organi degli Stati membri nonché reti e organizzazioni internazionali per individuare e promuovere gli standard più elevati e le migliori prassi, ad esempio in relazione ai diritti fondamentali e alle questioni di governance.



Obiettivo 3: aumentare la consapevolezza dei cittadini in merito al nostro operato

Priorità

1. Assicurarci di continuare a comunicare il nostro lavoro online e offline in modo chiaro, utilizzando un linguaggio accessibile, facilmente comprensibile e convincente.
2. Impegnarci ulteriormente con il Parlamento europeo e le sue commissioni sulle ampie e numerose questioni di interesse reciproco, mantenendo al contempo la nostra indipendenza.
3. Sviluppare un approccio partecipativo con le parti interessate e i moltiplicatori, quali le organizzazioni della società civile, i media, le imprese e altre organizzazioni.
4. Cooperare, per quanto possibile, con le parti interessate e altre organizzazioni pertinenti al nostro lavoro per favorire un equo accesso ⁽¹⁾ alle istituzioni dell'UE da parte dei gruppi meno rappresentati in Europa.
5. Ampliare il nostro lavoro con la [convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità](#), per aiutare l'amministrazione dell'UE a diventare un leader mondiale come datore di lavoro di persone con disabilità.

Obiettivo 4: continuare a migliorare la nostra efficienza

Priorità

1. Garantire che le risorse di bilancio dell'ufficio del Mediatore europeo siano utilizzate compatibilmente con la strategia.
2. Continuare a migliorare il maggior numero possibile di processi per ottimizzare l'efficacia e l'efficienza del nostro lavoro, ad esempio facendo ricorso alla digitalizzazione. Ove opportuno, considerare l'adozione di soluzioni di amministrazioni dell'UE di dimensioni maggiori.
3. Promuovere una cultura interna di trasparenza, etica, innovazione e servizio ai cittadini.
4. Sviluppare ulteriormente l'ufficio quale luogo attrattivo, dinamico e importante in cui lavorare per persone motivate, di talento e ambiziose.
5. Continuare a strutturare il nostro ufficio, i processi di lavoro e gli impegni di sensibilizzazione in modo flessibile e adattabile, sperimentando e apprendendo nuovi modi per ottenere incisività ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Cfr. l'articolo 9 del trattato sull'Unione europea.

⁽²⁾ Per informazioni generali, consultare qui il concetto di «design thinking»: <https://www.innovations.harvard.edu/blog/design-thinking-better-government-services-human-centered>.



3. Attuazione e valutazione

Per realizzare le priorità e gli obiettivi sopra enunciati sono programmate e valutate azioni concrete a cadenza annuale mediante il *piano di gestione annuale* e la *relazione annuale di attività*. Alcuni obiettivi sono raggiunti nel corso del nostro lavoro di gestione delle denunce, che dovrebbe essere orientato dalla strategia in oggetto. Nel periodo contemplato dalla presente strategia, la definizione del piano di gestione annuale seguirà la procedura descritta di seguito.

Ogni autunno, il segretario generale della Mediatrice invita i responsabili delle unità operative, con il contributo del personale, a proporre azioni concrete per l'attuazione della strategia in base alla disponibilità di risorse finanziarie e umane prevista per l'ufficio nell'anno successivo. Le proposte comprenderanno nel dettaglio:

- il modo in cui le azioni proposte contribuiranno al raggiungimento degli obiettivi e delle priorità della strategia;
- le risorse necessarie;
- il modo in cui le risorse necessarie saranno rese disponibili (ad esempio attraverso il miglioramento dell'efficienza e/o la riduzione delle risorse destinate ad altre attività).

In seguito alla discussione e al coordinamento interni, la Mediatrice decide in merito al piano di gestione annuale.

Valutazione, misurazione e rendicontazione

I progressi nel raggiungimento dei nostri obiettivi sono misurati utilizzando indicatori chiave di prestazione. Gli indicatori chiave di prestazione adottati sono riportati di seguito, unitamente agli obiettivi.

Gli indicatori chiave di prestazione e gli obiettivi pertinenti sono rivisti e, se necessario, corretti su base annuale.

Indicatori chiave di prestazione	Valutazione	Obiettivi	Finalità della strategia
Indicatore chiave di prestazione 1	Percentuale di denunce nell'ambito del mandato	35 %	Rilevanza pratica Consapevolezza dei cittadini
Indicatore chiave di prestazione 2	Numero di indagini avviate in casi di pubblica importanza (denunce, indagini strategiche e iniziative strategiche)	50	Impatto sull'amministrazione dell'UE Rilevanza pratica
Indicatore chiave di prestazione 3	Tasso di accettazione (risultati dell'anno precedente - indicatore composito) Tasso di follow-up positivo delle proposte di soluzione, raccomandazioni e suggerimenti		Impatto sull'amministrazione dell'UE Rilevanza pratica
	3a. Tasso di accettazione globale	80 %	
	3b. Tasso di accettazione in casi di interesse pubblico	80 %	
	3c. Tasso di accettazione nei casi correlati alla COVID-19 (per quanto pertinente)	80 %	



Indicatori chiave di prestazione

	Valutazione	Obiettivi	Finalità della strategia
Indicatore chiave di prestazione 4	Percezione delle nostre parti interessate (tasso di valutazione positiva)	Da stabilire nel 2021	Impatto sull'amministrazione dell'UE Rilevanza pratica
Indicatore chiave di prestazione 5	Attività sul web (indicatore composito) 5a. Visitatori del sito web 5b. Consulenza fornita attraverso la guida interattiva per contattare un membro della rete europea dei difensori civici	500 000 8 000	Consapevolezza dei cittadini Rilevanza pratica
Indicatore chiave di prestazione 6	Attività su media sociali (indicatore composito) 6a. Aumento dei follower sui media sociali Twitter LinkedIn Instagram 6b. Numero di visite al sito tramite link pubblicati sui nostri canali di media sociali	+10 % +25 % +45 % 1 200	Consapevolezza dei cittadini Rilevanza pratica
Indicatore chiave di prestazione 7	Gestione di denunce e indagini (indicatore composito) 7a. Percentuale di casi in cui la decisione di ammissibilità è resa entro un mese 7b. Durata media delle indagini 7c. Indice di smaltimento (casi chiusi rispetto a nuovi casi registrati nel periodo di riferimento)	95 % 150 giorni 100 %	Efficienza
Indicatore chiave di prestazione 8	Esecuzione del bilancio (indicatore composito) 8a. Tasso di esecuzione del bilancio 8b. Percentuale dei pagamenti effettuati entro 30 giorni	94 % 100 %	Efficienza
Indicatore chiave di prestazione 9	Gestione delle risorse umane (indicatore composito) 9a. Tasso di occupazione dei posti della tabella dell'organico 9b. Percentuale di forza lavoro dedicata alle attività principali 9c. Numero medio di giorni di formazione per membro del personale	98 % 65 % 5	Efficienza



Mediatore europeo

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

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

© Unione europea, 2020
La riproduzione per scopi formativi e
non commerciali è autorizzata con
citazione della fonte.