



Europese Ombudsman

Strategie van de Europese Ombudsman

“Op weg naar 2024”

Duurzame impact

December 2020

NL



Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
1. TAAKOPDRACHT	4
2. STRATEGIE	6
DOELSTELLING 1 – BEREIKEN VAN EEN DUURZAME IMPACT OP HET EU-BESTUUR	7
DOELSTELLING 2 – WAARBORGEN DAT RESULTATEN PRAKTISCHE RELEVANTIE HEBBEN VOOR EUROPESE BURGERS	7
DOELSTELLING 3 – BURGERS BEWUSTER MAKEN VAN ONS WERK	8
DOELSTELLING 4 – ONZE EFFICIËNTIE BLIJVEN VERBETEREN	8
3. TOEPASSING EN METING	9



Voorwoord

Door de pandemie in 2020 zijn de burger en de politiek weer met de neus op het feit gedrukt dat goed openbaar bestuur van vitaal belang is.

Toen COVID-19 voor het eerst de kop opstak in Europa, waren het voornamelijk de overheidsdiensten waarop een beroep werd gedaan om burgers te beschermen op alle gebieden van het leven, van gezondheidszorg tot werkgelegenheid.

In sommige landen heeft de crisis de gaten in de dienstverlening zichtbaar gemaakt of laten zien hoezeer diensten in het verleden zijn uitgehold of verschaald. In andere landen wisten krachtige overheidsdiensten gesteund door een effectief bestuur de grootste klappen op te vangen.

Maar terwijl de meeste burgers zich voor hulp onmiddellijk tot hun eigen overheden wendden, waren de ogen ook gericht op het EU-bestuur. Dat heeft niet alleen te maken met de taak van de EU om de volksgezondheid te beschermen, maar ook met de wijze waarop zij de fondsen voor het herstel van de pandemie in de komende jaren zal verdelen.

Namens de burgers en ingezetenen van de EU zal de Europese Ombudsman de komende jaren het bestuur zoveel mogelijk ondersteunen bij het aanpakken van deze en andere uitdagingen. In deze strategie wordt de aanpak uiteengezet die het Bureau van de Europese Ombudsman zal volgen.

Wij blijven onze taken uitvoeren – onder mijn mandaat tot 2024 – en kunnen daarbij voortbouwen op gedegen fundamenteën. In de afgelopen zeven jaar is onze invloed aanzienlijk geweest. In gevallen van groot openbaar belang weet men ons steeds sneller te vinden. Dit laat zien hoezeer wij worden beschouwd als vertrouwd, onafhankelijk en efficiënt bureau dat resultaten boekt. Het bestuur reageert goed op ons ingrijpen en onze relevantie wordt door de verschillende belanghebbenden waargenomen en erkend.

Wij hebben onze werkmethoden herzien en zullen ernaar blijven streven het Bureau te besturen op een wijze die tot voorbeeld strekt. Het nieuwe directoraat voor zaken zal onze werkzaamheden stroomlijnen en ervoor zorgen dat collega's werk krijgen dat het best aansluit bij hun vaardigheden en interesses.

Wij beschikken over een goede die ons in staat zal stellen om door de uitvoering van onze een positieve bijdrage te leveren aan de inspanningen van de EU-instellingen in de zeer uitdagende jaren die voor ons liggen. Wij zijn een klein bureau met een groot mandaat en in deze strategie komt onze ambitie tot uiting om onze taak om burgers te beschermen, die ons door de EU-Verdragen en het Handvest van de grondrechten is toevertrouwd, zo succesvol mogelijk uit te voeren.

Emily O'Reilly



Verdrag van Maastricht 1992

Artikel 8

1. Er wordt een burgerschap van de Unie ingesteld.

Artikel 8 D

Iedere burger van de Unie heeft het recht een verzoekschrift tot het Europees Parlement te richten overeenkomstig artikel 138 D.

Iedere burger van de Unie kan zich wenden tot de overeenkomstig artikel 138 E ingestelde ombudsman.

In plenaire zitting aangenomen resolutie van het Europees Parlement (1994/2160)

1. is van oordeel dat, met het oog op de verbetering van de betrekkingen tussen de Europese burgers en de instellingen van de Europese Gemeenschap, deze betrekkingen moeten berusten op de eerbiediging van de rechten van de Europese burgers, en is derhalve van mening dat de instelling van de ombudsman:
 - (a) de rechten van de Europese burgers zal beschermen tegen onbehoorlijk bestuur door de Europese instellingen,
 - (b) de betrekkingen tussen de instellingen en de Europese burgers zal verstevigen;
2. is van mening dat de Commissie verzoekschriften en de ombudsman gezamenlijk een effectief systeem vormen ter verdediging van de belangen van de burger, voor zover zij binnen de bevoegdheden van de Europese Gemeenschap vallen, en aldus bijdragen tot de verbetering van het democratisch functioneren van de Gemeenschap;



1. Taakopdracht

Onze taakopdracht is te helpen bij het ondersteunen van het Europees burgerschap.

Dit doen wij door te luisteren naar burgers en belanghebbenden en in samenwerking met de EU-instellingen bij te dragen tot een meer verantwoordelijk, transparant, ethisch en doeltreffend bestuur.

Onze strategie in het kader van de huidige uitdagingen voor de EU

Het jaar 2020 stond in het teken van de **COVID-19**-pandemie, die een enorme en niet mis te verstane impact heeft gehad op de werkzaamheden van het gehele EU-bestuur. De pandemie en de gevolgen ervan zullen op de korte en middellange termijn aanhouden en nog jarenlang doorwerken.

De EU ziet zich ook gesteld voor vele andere uitdagingen:

- EU-scepsis bij de burger, gekoppeld aan de opkomst van extreem nationalistische sentimenten en autocratische politieke regimes, is een groeiend fenomeen in het huidige Europa. Andere wereldwijde krachten vormen een bedreiging voor de visie van multilateralisme die aan de basis staat van de EU.
- In deze meer 'geopolitieke EU' krijgt het EU-bestuur 'in het veld' steeds meer te maken met kwesties als migratie, veiligheid en zelfs gezondheid. Dat is een uitdaging voor een EU-bestuur dat van oudsher gericht is op een technische en regelgevende rol. EU-agentschappen bijvoorbeeld hebben een uitgebreidere, meer praktijkgerichte rol gekregen bij de bescherming van [migranten in het Middellandse Zeegebied](#), terwijl de Europese Commissie voor het eerst in haar geschiedenis een [EU-voorraad van medische uitrusting](#) heeft aangelegd.
- Tegelijkertijd staat de EU voor verschillende beleidsuitdagingen: het dringende klimaatprobleem, de problemen met de rechtsstaat binnen de Unie, de migratiecrisis, brexit, wereldwijde handelsgeschillen en digitale uitdagingen, waaronder verbetering van het toezicht en de mondiale concurrentie op het gebied van artificiële intelligentie.
- De invloed die de EU met haar regelgeving wereldwijd uitoefent, wordt tegenwoordig [alom erkend](#). Dat maakt vraagstukken zoals de doorzichtigheid van en ethische regels voor het lobbyproces des te belangrijker als het gaat om de bescherming van het openbaar belang. Als de EU de lat op dit gebied hoog legt, kan zij vervolgens de wereldwijde norm stellen voor transparante en ethische lobbypraktijken – een voorbeeld van positief en invloedrijk gebruik van haar "soft power".
- Het economisch herstelplan van de EU in respons op COVID-19 – waarvoor gemeenschappelijke EU-leningen worden aangegaan – vormt een nieuw hoofdstuk in deze ontwikkeling. Onder het publiek schept dit verwachtingen, maar ook zorgen over hoe het geld wordt besteed. Bij de verdeling van de herstelfondsen moeten vragen van de burger naar het waar, hoe en waarom worden beantwoord. Ook mogen burgers eisen dat de EU-instellingen verantwoording afleggen over de besteding, wat alleen mogelijk is wanneer voor passende transparantieniveaus wordt gezorgd.



- Tot slot koesteren de mensen in Europa steeds hogere verwachtingen van overheden en verwachten zij vaak onmiddellijke oplossingen voor hun problemen. Burgers hebben ook minder begrip voor vertragingen bij de overheid. Moderne technologie en sociale media spelen daarbij een rol.

Gevolgen voor ons werk

- De COVID-19-pandemie vergroot de zorgen en angsten onder de bevolking, verzwaart de druk op overheidsbegrotingen en heeft grote gevolgen voor overheden in Europa en daarbuiten. Het EU-bestuur moet deze uitdaging aanpakken en wij moeten ons steentje bijdragen door niet alleen Europese burgers en ingezetenen, maar ook de EU-instellingen zoveel mogelijk de helpende hand te bieden.
- Wij beseffen dat de EU, vergeleken met andere wereldwijde actoren en zelfs ook een groot aantal lidstaten, in het algemeen hoge normen hanteert op het gebied van bestuur, ethiek en transparantie. De EU-instellingen moeten zelf bestuurlijke normen vaststellen als voorbeeld voor de wereld. Een pluralistische democratie is onderdeel van wat Europa onderscheidt van veel andere actoren in de wereld en goed bestuur is een essentiële pijler onder onze democratische structuren.
- De EU heeft zich al ten doel gesteld een groene, digitale en rechtvaardige transitie in Europa tot stand te brengen. Het eerste [Strategisch prognoseverslag](#) van de Europese Commissie, dat een langetermijnperspectief voor de EU-beleidsvorming schetst, presenteert veerkracht als kompas voor dit doel.

“Veerkracht is het vermogen om niet alleen uitdagingen te weerstaan en het hoofd te bieden, maar ook om transitie op duurzame, eerlijke en democratische wijze door te maken. ”

In het verslag wordt gewezen op verschillende sterke en zwakke punten van de EU tijdens de COVID-19-crisis. De Ombudsman vindt de hoge kwaliteit van het EU-bestuur een sterk punt, maar onder de zwakke punten vallen de lage participatiegraad van burgers en het potentieel voor ongepaste beïnvloeding door lobbygroepen. Transparantie en participatie versterken de legitimiteit – gebrek daaraan verzwakt haar.

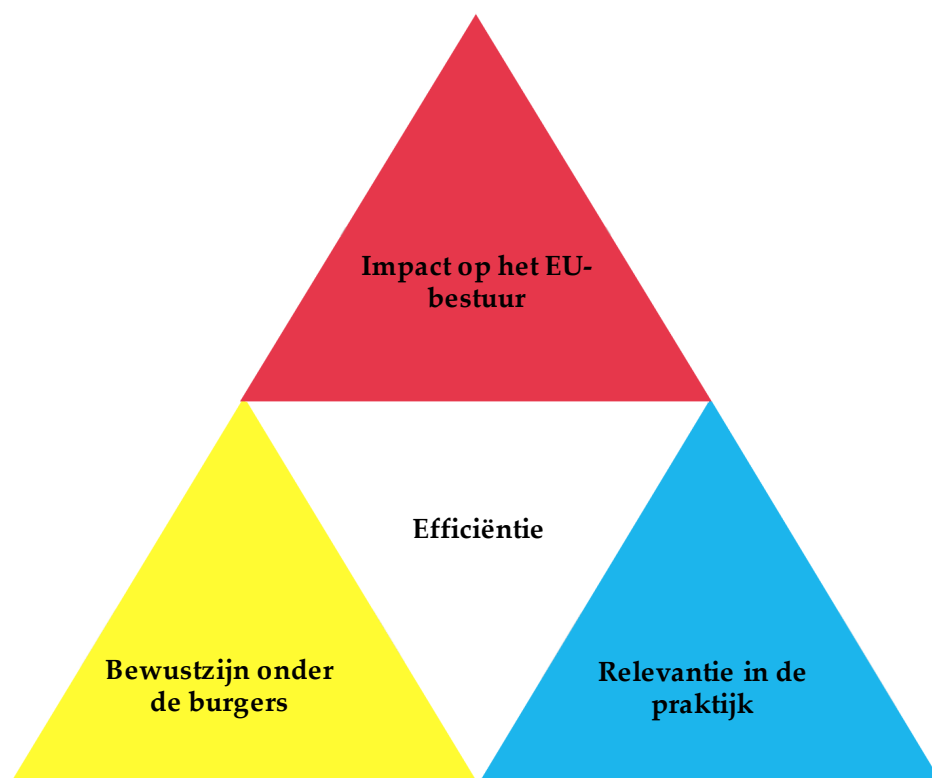
Voor een veerkrachtiger EU is een veerkrachtiger EU-bestuur nodig, dat moet worden bereikt door versterking van transparantie, ethische normen en democratische verantwoording. Het besef moet groeien en er moet lering worden getrokken uit het feit dat er een verband bestaat tussen het gebrek hieraan en de toenemende eurosceptis.



2. Strategie

Onze strategie is een combinatie van vier te verwezenlijken doelstellingen die **elkaar wederzijds versterken**.

1. Wij streven naar het bereiken van een **duurzame positieve impact** op het EU-bestuur die ten goed komt aan alle Europese burgers en ingezetenen.
2. Om dit te verwezenlijken moet ons werk ook in de toekomst **praktische relevantie** hebben voor iedereen.
3. Om deze impact mogelijk te maken moeten we ons in heel Europa blijven inspannen om **burgers bewuster maken** van ons werk.
4. Met onze beperkte middelen zijn we er de afgelopen jaren in geslaagd zeer **efficiënt** te werken. Op dit punt kan echter meer worden bereikt.



Onze strategie dient verschillende doelen. Zij:

1. creëert een gedeeld inzicht onder de medewerkers over wat we doen en waarom;
2. stelt doelen die moeten worden bereikt aan de hand van de *jaarlijkse beheersplannen*;
3. schept een meerjarencader voor een efficiënte benutting van onze middelen;
4. draagt bij aan onze externe transparantie en verantwoordingsplicht.



Doelstelling 1 – bereiken van een duurzame impact op het EU-bestuur

Prioriteiten

1. Als erkende, vertrouwde en onafhankelijke autoriteit leiderschap vervullen bij kwesties die voor het mandaat van de Ombudsman van belang zijn.
2. Vaststellen hoe wij het EU-bestuur het best kunnen helpen om lering uit de COVID-19 crisis te trekken en veerkrachtiger te worden.
3. De formele en “zachte” bevoegdheden van de Ombudsman optimaal benutten om positieve resultaten en verbeteringen in het EU-bestuur tot stand te brengen.
4. Een meer systematische en substantiële follow-up van ons werk ontwikkelen. Heroverwegen hoe wij de impact op middellange en lange termijn van onze aanbevelingen, suggesties en andere instrumenten die wij inzetten om invloed uit te oefenen met het oog op positieve verandering het best kunnen beoordelen.
5. De samenwerking en dialoog met de EU-instellingen versterken; voortdurend verbetering brengen in bestuurlijke praktijken door met de nodige betrokkenheid samen te werken en vertrouwen op te bouwen.

Doelstelling 2 – waarborgen dat resultaten praktische relevantie hebben voor Europese burgers

Prioriteiten

1. Mensen die verhaal zoeken blijven ondersteunen, proactief gebieden vaststellen die voor Europese burgers belangrijk zijn en kijken of deze gebieden in aanmerking komen voor mogelijke systemische onderzoeken en initiatieven.
2. Vergroten van onze kennis van de veranderende dynamiek binnen de EU en van de politieke, maatschappelijke, economische en juridische context waarin wij werkzaam zijn, en waar van toepassing deelnemen en een bijdrage leveren aan relevante debatten en ontwikkelingen met betrekking tot de Europese democratie.
3. In kaart brengen van systemische trends in het openbaar bestuur, op nationaal en EU-niveau, over meerdere jaren, zoals daar zijn *werken op afstand*, *e-burgerschap*, [gebruik van artificiële intelligentie](#). Nadenken over en conclusies trekken uit de gevolgen daarvan voor de Europese democratie.
4. In contact treden met en leren van onze belanghebbenden, met inbegrip van de meest vooraanstaande wetenschappelijk onderzoekers en juridisch deskundigen.
5. Samenwerken met het [Europees Netwerk van Ombudsmannen](#), andere organen van lidstaten alsmede internationale netwerken en organisaties om de hoogste normen en beste praktijken in kaart te brengen en te bevorderen, bijvoorbeeld met betrekking tot grondrechten of governance-kwesties.



Doelstelling 3 – burgers bewuster maken van ons werk

Prioriteiten

1. Zorgen dat we ons werk online en offline helder voor het voetlicht blijven brengen in begrijpelijke, toegankelijke en aansprekende taal.
2. Blijven samenwerken met het Europees Parlement en zijn commissies met betrekking tot de vele gebieden van wederzijds belang, altijd met behoud van onze onafhankelijkheid.
3. Ontwikkelen van een participatieve aanpak samen met onze belanghebbenden en multiplicatoren, zoals maatschappelijke organisaties, media, bedrijven en andere organisaties.
4. Zoveel mogelijk samenwerken met onze belanghebbenden en andere organisaties die voor ons werk van belang zijn om gelijke toegang¹ tot EU-instellingen voor de meest ondervertegenwoordigde groepen in Europa te vergemakkelijken.
5. Onze werkzaamheden in verband met het [VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap](#) uitbreiden om het EU-bestuur te helpen wereldleider te worden als werkgever van personen met een handicap.

Doelstelling 4 – onze efficiëntie blijven verbeteren

Prioriteiten

1. Ervoor zorgen dat de begrotingsmiddelen van de Ombudsman overeenstemmen met deze strategie.
2. Zoveel mogelijk van onze procedures blijven verbeteren om de doeltreffendheid en efficiëntie van ons werk te maximaliseren, bijvoorbeeld met behulp van digitalisering. Waar gepast, onderzoeken of het zinvol is om oplossingen van grootschaliger EU-besturen over te nemen.
3. Bevorderen van een interne cultuur van transparantie, integriteit, innovatie en dienstbaarheid aan de burgers.
4. Het Bureau verder ontwikkelen als aantrekkelijke, dynamische en belangrijke arbeidsplek voor gemotiveerde, getalenteerde en ambitieuze mensen.
5. Op flexibele en aanpasbare wijze ons bureau, onze werkprocessen en het contact verder structureren, en tegelijkertijd nieuwe methoden beproeven en leren kennen om impact te creëren².

¹ Zie artikel 9 VEU.

² Lees voor meer achtergrondinformatie over *design thinking*: <https://www.innovations.harvard.edu/blog/design-thinking-better-government-services-human-centered>



3. Toepassing en meting

Elk jaar worden concrete acties ter verwezenlijking van bovenstaande doelstellingen en prioriteiten gepland en geëvalueerd via het jaarlijks beheersplan en het jaarlijks activiteitenverslag. Sommige doelstellingen worden bereikt in het kader van onze klachtenbehandeling, die in overeenstemming moet zijn met deze strategie. In de periode waarop de huidige strategie betrekking heeft, ziet het proces voor het opstellen van het beheersplan er als volgt uit.

Elke herfst nodigt de secretaris-generaal van de Ombudsman het leiderschapsteam uit om, met input van medewerkers, concrete activiteiten voor te stellen ter uitvoering van de strategie in het licht van de financiële en personele middelen die het bureau verwacht voor het komend jaar ter beschikking te hebben. In deze voorstellen wordt toegelicht:

- op welke manier de activiteiten een bijdrage leveren aan de verwezenlijking van de doelstellingen en prioriteiten van de strategie;
- welke middelen nodig zijn; en
- hoe de middelen gerealiseerd worden (bijvoorbeeld via efficiëntiewinst en/of door vermindering van de middelen die aan andere activiteiten zijn toegekend).

Na interne discussie en coördinatie neemt de Ombudsman een besluit over het beheersplan.

Evaluatie, meting en verslaglegging

De voortgang bij het verwezenlijken van onze doelstellingen wordt gemeten aan de hand van kernprestatie-indicatoren (KPI's). Hieronder worden de vastgestelde KPI's uiteengezet, in combinatie met de streefdoelen.

De KPI's en de relevante streefdoelen worden jaarlijks geëvalueerd en, indien nodig, herzien.

KPI	Meting	Streefdoelen	Strategische doelstellingen
KPI 1	Percentage klachten binnen het mandaat	35 %	Relevantie in de praktijk Bewustzijn onder de burgers
KPI 2	Aantal onderzoeken dat werd geopend in zaken van openbaar belang (klachten, strategische onderzoeken en strategische initiatieven)	50	Impact op het EU-bestuur Relevantie in de praktijk
KPI 3	Aanvaardingspercentage (resultaten van het voorgaande jaar – samengestelde indicator) Percentage positieve follow-up van oplossingsvoorstellen, aanbevelingen en suggesties	80 %	Impact op het EU-bestuur Relevantie in de praktijk
	3a – Algemeen aanvaardingspercentage	80 %	
	3b – Aanvaardingspercentage in zaken van openbaar belang	80 %	
	3c – Aanvaardingspercentage in met COVID-19 verband houdende zaken (voor zover relevant)		



KPI	Meting	Streefdoelen	Strategische doelstellingen
KPI 4	Perceptie van de belangrijkste belanghebbenden (positieve evaluatiegraad)	Vast te stellen in 2021	Impact op het EU-bestuur Relevantie in de praktijk
KPI 5	Internetactiviteiten (samengestelde indicator) 5a – Bezoekers van de website 5b – Via de interactieve gids verleende adviezen om contact op te nemen met een lid van het Europees Netwerk van Ombudsmannen	500 000 8 000	Bewustzijn onder de burgers Relevantie in de praktijk
KPI 6	Activiteiten in sociale media (samengestelde indicator) 6a – Stijging van het aantal volgers op sociale media Twitter LinkedIn Instagram 6b – Aantal bezoeken aan de website via links die op onze socialemediakanalen zijn geplaatst	+10 % +25 % +45 % 1 200	Bewustzijn onder de burgers Relevantie in de praktijk
KPI 7	Afhandeling van klachten en vragen (samengestelde indicator) 7a – Percentage gevallen waarvan de ontvankelijkheid binnen een maand wordt vastgesteld 7b – Gemiddelde duur van onderzoeken 7c – Vereffeningspercentage (gesloten zaken in vergelijking met nieuwe zaken geregistreerd in de referentieperiode)	95 % 150 dagen 100 %	Efficiëntie
KPI 8	Uitvoering van de begroting (samengestelde indicator) 8a – Uitvoeringsgraad van de begroting 8b – Percentage verrichte betalingen binnen dertig dagen	94 % 100 %	Efficiëntie
KPI 9	Personeelsbeheer (samengestelde indicator) 9a – Bezettingsgraad van de personeelsformatieposten 9b – Percentage van het personeel dat zich bezighield met kernactiviteiten 9c – Gemiddeld aantal opleidingsdagen per medewerker	98 % 65 % 5	Efficiëntie



Europese Ombudsman

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

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

© Europese Unie, 2020
Reproductie ten behoeve van
educatieve en niet-commerciële
doeleinden is toegestaan, mits met
bronvermelding.