



Európsky ombudsman

# Stratégia európskeho ombudsmana

„V ústrety roku 2024“

Udržanie vplyvu

december 2020

SK





# Obsah

|   |          |
|---|----------|
| <b>PREDSLOV</b>   | <b>2</b> |
| <b>1. POSLANIE</b>  | <b>4</b> |
| <b>2. STRATÉGIA</b>   | <b>6</b> |
| <b>CIEĽ 1 – DOSIAHNUŤ TRVALÝ VPLYV NA SPRÁVU EÚ</b>                 | <b>7</b> |
| <b>CIEĽ 2 – ZAJISTIŤ VÝZNAM PRE REÁLNY ŽIVOT EURÓPSKÝCH OBČANOV</b> | <b>7</b> |
| <b>CIEĽ 3 – ZVYŠOVAŤ INFORMOVANOSŤ OBČANOV O NAŠEJ PRÁCI</b>        | <b>8</b> |
| <b>CIEĽ 4 – NAĎALEJ ZVYŠOVAŤ NAŠU EFEKTÍVNOSŤ</b>                   | <b>8</b> |
| <b>3. REALIZÁCIA A MERANIE</b>                                      | <b>9</b> |



## Predslov

Pandémia, ktorá vypukla v roku 2020, upriamila pozornosť verejnosti a politiky na zásadný význam kvalitnej verejnej správy.

Keď sa ochorenie COVID-19 prvýkrát objavilo v Európe, boli to predovšetkým verejné služby, ktoré boli vyzvané, aby poskytovali ochranu občanom vo všetkých oblastiach nášho života, o to počnúc zdravím až po zamestnanosť.

V niektorých krajinách kríza odhalila medzery v týchto službách alebo rozsah, v akom boli v minulosti narušované alebo prehliadané. V iných krajinách práve silné verejné služby s podporou účinných orgánov verejných správ pomohli zmierniť niektoré z najhorších vplyvov na svojich obyvateľov.

Hoci väčšina občanov okamžite požiadala o pomoc vlastné orgány verejnej správy, kríza upriamila pozornosť aj na správu EÚ, najmä v súvislosti s jej úlohou v oblasti ochrany verejného zdravia, ale aj v súvislosti s tým, ako bude v nasledujúcich rokoch riadiť rozdeľovanie finančných prostriedkov na oživenie po pandémie.

Úlohou európskeho ombudsmana v nadchádzajúcich rokoch bude v čo najväčšej možnej miere pomôcť orgánom verejnej správy čeliť týmto a ďalším výzvam v mene občanov a obyvateľov EÚ. Táto stratégia načrtáva prístup, ktorý náš úrad zaujme.

Pokračujeme v plnení našej úlohy – v rámci môjho mandátu trvajúceho do roku 2024 – ktoré nadväzuje na pevne položené základy. Naš vplyv bol v uplynulých siedmich rokoch významný. Kontakt s úradom sa nadväzuje čoraz rýchlejšie a to vždy, keď sa objavia otázky zásadného verejného záujmu. Poukazuje to nato, do akej miery sme vnímaní ako dôveryhodný, nezávislý a efektívny úrad, ktorý prináša výsledky. Orgány verejnej správy dobre reagujú na naše intervencie, náš význam je viditeľný a uznáva ho mnoho našich zainteresovaných strán.

Naše pracovné postupy boli prepracované a budeme sa naďalej usilovať, aby sme boli príkladom dobrej správy. Nové riaditeľstvo pre prípady zefektívni našu prácu a zabezpečí, aby sa kolegovia zapájali do práce, ktorá najlepšie vyhovuje ich zručnostiam a záujmom.

Pri zavádzaní novej stratégie sme odhodlaní pôsobiť ako pozitívna sila, ktorá bude v nadchádzajúcich, veľmi náročných rokoch pomáhať správe EÚ. Sme malý úrad s rozsiahlym mandátom a táto stratégia odráža našu ambíciu v čo najväčšej miere uspieť v plnení úlohy chrániť občanov, ktorá nám bola zverená zmluvami EÚ a Chartou základných práv.

Emily O'Reilly



## **Maastrichtská zmluva v roku 1992**

### **Článok 8**

1. Týmto sa ustanovuje občianstvo Únie.

### **Článok 8d**

Každý občan únie má petičné právo obrátiť sa na Európsky parlament podľa článku 138d.

Každý občan únie sa môže obrátiť na ombudsmana ustanoveného v súlade s článkom 138e.

## **Európsky parlament, uznesenie plenárneho zasadnutia (1994/2160)**

1. Domnieva sa, že v záujme zlepšenia vzťahov medzi občanmi a inštitúciami Európskeho spoločenstva by sa vzťahy mali zakladať na dodržiavaní práv európskych občanov, a preto zastáva názor, že zriadením ombudsmana sa budú:

(a) chrániť práva občanov Európskeho spoločenstva pred nesprávnym úradným postupom orgánov a inštitúcií Európskeho spoločenstva,

(b) posilňovať vzťahy medzi inštitúciami a občanmi Európskeho spoločenstva;

2. Zastáva názor, že Výbor pre petície a ombudsman spoločne vytvárajú účinný systém ochrany záujmov bežných občanov v oblastiach, za ktoré zodpovedá Európske spoločenstvo, čím sa zlepšuje demokratické fungovanie Spoločenstva.



# 1. Poslanie

*Naším poslaním je pomáhať pri podpore európskeho občianstva.*

*Naplňame ho tak, že naslúchame občanom, našim zainteresovaným stranám a spolupracujeme s inštitúciami EÚ s cieľom pomôcť vytvoriť zodpovednejšiu, transparentnejšiu, etickejšiu a účinnnejšiu správu.*

## Naša stratégia v kontexte súčasných výziev EÚ

Rok 2020 je poznačený pandémiou **COVID-19**, ktorá mala obrovský a očividný vplyv na prácu celej správy EÚ. Pandémia a jej dôsledky budú z krátkodobého až strednodobého hľadiska naďalej zjavné, pričom jej následky budeme pociťovať ešte mnoho rokov.

EÚ čelí aj mnohým ďalším výzvam:

- Interný skepticizmus voči EÚ spojený so vzostupom extrémnych nacionalistických nálad a autokratických politických režimov je čoraz výraznejším rysom dnešnej Európy. Víziu multilateralizmu, na ktorej je EÚ založená, ohrozujú aj iné globálne sily.
- V tejto „geopolitickejšej EÚ“ sa správa EÚ čoraz viac „v praxi“ zapája do riešenia otázok, ako sú migrácia, bezpečnosť a dokonca zdravie. Pre správu EÚ, ktorá sa tradične zameriava na technickú a regulačnú úlohu, je to náročné. Agentúry EÚ majú, napríklad, rozšírenejšiu „praktickú“ úlohu v oblasti ochrany [migrantov v Stredozemí](#), zatiaľ čo Európska komisia prvýkrát v histórii vytvorila [zásoby zdravotníckych potrieb v EÚ](#).
- EÚ zároveň čelí viacerým politickým výzvam: núdzovej situácii v oblasti klímy, problémom v súvislosti s právnym štátom v rámci Únie, migračnej kríze, brexitu, globálnym obchodným sporom a digitálnym výzvam vrátane zvýšeného dohľadu a globálnej hospodárskej súťaže v oblasti umelej inteligencie.
- Globálny regulačný vplyv EÚ sa v súčasnosti [všeobecne uznáva](#) a otázky transparentnosti a etiky lobizmu sú ešte významnejšie z hľadiska ochrany verejného záujmu. Ak EÚ nastaví v tejto oblasti vysoké normy, potom môže stanoviť globálnu normu pre transparentnosť a etiku lobizmu, čo je príkladom pozitívneho a vplyvného využívania jej mäkkej moci.
- Plán na oživenie hospodárstva EÚ po pandémii COVID-19, ktorý zahŕňa spoločné pôžičky EÚ, predstavuje novú kapitolu v jej vývoji. To vyvoláva očakávania verejnosti, ale aj obavy v súvislosti s tým, ako sa tieto peniaze použijú. Občania budú musieť vedieť, kde, ako a prečo sa prostriedky na oživenie rozdeľujú. Majú takisto právo brať inštitúcie EÚ na zodpovednosť za tieto výdavky, čo možno dosiahnuť len vtedy, ak je zavedená primeraná miera transparentnosti.
- A napokon, Európania majú čoraz väčšie očakávania od verejnej správy a často počítajú s okamžitou reakciou na svoje obavy. Vzhľadom na súčasné technológie a nástroje sociálnych médií občania čoraz menej tolerujú omeškania v konaní verejnej správy.



## Dôsledky pre našu prácu

- Pandémia COVID-19 prehĺbila obavy a strach občanov, zaťažila verejné rozpočty a má veľký vplyv na verejnú správu v Európe a mimo nej. Správa EÚ musí na túto výzvu reagovať a my musíme odvieť svoju časť práce v tom, aby sme čo najlepšie pomohli nielen európskym občanom a obyvateľom, ale aj inštitúciám EÚ.
- Uznávame, že EÚ má v porovnaní s inými celosvetovými aktérmi a dokonca mnohými členskými štátmi vo všeobecnosti vysokú úroveň správy, etiky a transparentnosti. Inštitúcie EÚ, ktoré pôsobia ako vzory, by však samy mali stanoviť globálne normy v oblasti správy. Pluralitná demokracia je súčasťou toho, čo Európu odlišuje od mnohých ďalších vo svete, a dobrá správa predstavuje kľúčovú oporu našich demokratických štruktúr.
- EÚ si už stanovila cieľ transformovať Európu ekologickým, digitálnym a spravodlivým spôsobom. V prvej [Správe o strategickom výhľade](#), ktorá poskytuje dlhodobejšiu perspektívu v oblasti tvorby politiky EÚ, sa na tento cieľ pozerá z hľadiska odolnosti.

*„Odolnosť schopnosť nielen ustáť a zvládnuť výzvy, ale zároveň prejsť udržateľnou, spravodlivou a demokratickou transformáciou.“*

Správa upozorňuje na niekoľko silných a zraniteľných miest EÚ počas krízy spôsobenej pandémiou COVID-19. Ombudsmanka je presvedčená, že kvalitná správa EÚ je silnou stránkou, ale medzi jej zraniteľné miesta patrí nedostatočná účasť občanov a možnosť neprípustného ovplyvňovania v podobe lobingu. Legitimitu posilňuje transparentnosť a účasť – keď chýbajú, dochádza k jej narušeniu.

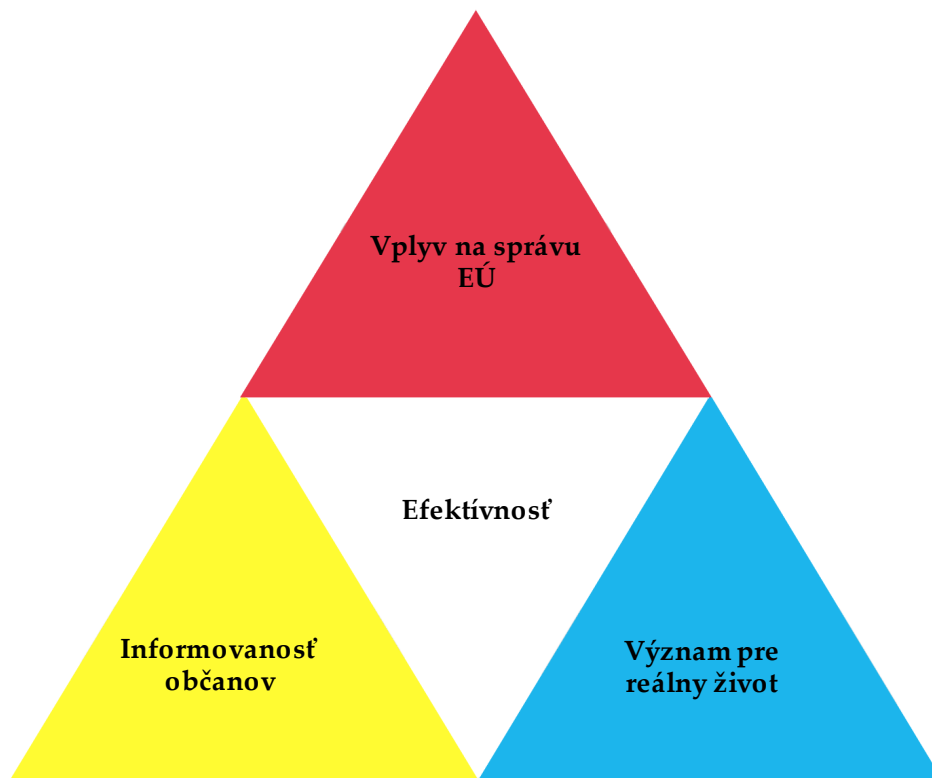
Ak sa má EÚ stať odolnejšou, správa EÚ sa musí stať odolnejšou prostredníctvom posilnenia transparentnosti, etiky a demokratickej zodpovednosti. Musí rozumieť súvislostiam medzi ich neexistenciou a vzostupom euroskepticizmu a konať podľa toho.



## 2. Stratégia

Našou stratégiou je spojiť a dosiahnuť štyri vzájomne sa podporujúce ciele.

1. Naším cieľom je dosiahnuť **trvalý pozitívny vplyv** na správu EÚ, čo bude prínosné pre všetkých európskych občanov a obyvateľov.
2. Aby sme to dosiahli, naša práca musí mať pre nás všetkých **význam pre reálny život**.
3. Aby mohol byť takýto vplyv možný, musíme naďalej zvyšovať informovanosť občanov o našej práci v celej Európe.
4. Vzhľadom na naše obmedzené zdroje sme sa v posledných rokoch stali veľmi **efektívnymi**. Dá sa však spraviť viac.



Naša stratégia slúži viacerým cieľom:

1. vedie k spoločnému porozumeniu všetkých zamestnancov ohľadne toho, čo robíme a prečo;
2. stanovuje ciele, ktoré sa majú dosiahnuť v jednotlivých *ročných plánoch riadenia*;
3. poskytuje viacročný rámec na účinné využívanie našich zdrojov;
4. pomáha posilňovať našu externú transparentnosť a zodpovednosť.



## Ciel' 1 – dosiahnuť trvalý vplyv na správu EÚ

### Priority

1. Poskytovať vedenie ako uznávaný, dôveryhodný a nezávislý úrad v otázkach, ktoré sú relevantné pre mandát ombudsmana.
2. Určiť, ako môžeme čo najlepšie pomôcť správe EÚ, aby sa poučila z krízy COVID-19 a stala sa odolnejšou.
3. Využiť v plnom rozsahu formálne a mäkké moci ombudsmana na dosiahnutie pozitívnych výsledkov a zlepšení v oblasti správy EÚ.
4. Prijímať systematickejšie a zásadnejšie opatrenia nadväzujúce na našu prácu. Zrevidovať spôsob, akým hodnotíme strednodobý až dlhodobý vplyv našich odporúčaní, návrhov a všetkých ostatných nástrojov, ktoré používame, aby sme mohli prispieť k pozitívnym zmenám.
5. Posilniť spoluprácu a dialóg s inštitúciami EÚ s cieľom zabezpečiť neustále zlepšovanie správnych postupov, a to prostredníctvom budovania dôvery a aktívnu spoluprácu.

## Ciel' 2 – zaistiť význam pre reálny život európskych občanov

### Priority

1. Naďalej pomáhať ľuďom, ktorí žiadajú o nápravu, a proaktívne identifikovať a preskúmať oblasti, ktoré majú pre európskych občanov a obyvateľov kľúčový význam, s cieľom vykonávať možné systémové vyšetrovania a iniciatívy.
2. Zvýšiť informovanosť verejnosti o meniacej sa dynamike EÚ a politických, sociálnych, hospodárskych a právnych súvislostiach, v ktorých pôsobíme, aby sme sa prípadne mohli zúčastniť na relevantných diskusiách a rozvoji európskej demokracie a prispievať k nim.
3. Identifikovať v priebehu niekoľkých rokov systémové trendy vo verejnej správe na úrovni EÚ a na úrovni jednotlivých členských štátov, ako je napr. *telepráca*, *elektronické občianstvo*, [využívanie umelej inteligencie](#). Zamyslieť sa nad dôsledkami pre európsku demokraciu a vyvodiť príslušné závery.
4. Spolupracovať s našimi zainteresovanými stranami vrátane významných európskych akademických výskumníkov a právnych expertov a učiť sa od nich.
5. Spolupracovať s [Európskou sieťou ombudsmanov](#), orgánmi iných členských štátov a medzinárodnými sieťami a organizáciami s cieľom identifikovať a podporovať najvyššie normy a najlepšie postupy, napríklad v oblasti základných práv a v záležitostiach týkajúcich sa riadenia.



## Ciel' 3 – zvyšovať informovanosť občanov o našej práci

### Priority

1. Zabezpečiť, aby sme pokračovali v informovaní o našej práci online aj offline, a to jasne a jazykom, ktorý je prístupný, ľahko zrozumiteľný a presvedčivý.
2. Ďalej spolupracovať s Európskym parlamentom a jeho výbormi pri riešení celého radu otázok spoločného záujmu a zároveň si neustále zachovávať svoju nezávislosť.
3. Vytvoriť so zainteresovanými stranami a šíriteľmi informácií, ako sú organizácie občianskej spoločnosti, médiá, podniky a iné organizácie, participatívny prístup.
4. V maximálnej možnej miere spolupracovať s našimi zainteresovanými stranami a ďalšími organizáciami relevantnými pre našu prácu, aby sme uľahčili rovnaký prístup<sup>1</sup> k inštitúciám EÚ pre najmenej zastúpené skupiny v Európe.
5. Rozšíriť našu prácu s [Výborom OSN pre práva osôb so zdravotným postihnutím](#) s cieľom pomôcť správe EÚ stať sa svetovým lídrom v úlohe zamestnávateľa osôb so zdravotným postihnutím.

## Ciel' 4 – nad'alej zvyšovať našu efektívnosť

### Priority

1. Zabezpečiť, aby rozpočtové zdroje ombudsmana boli v súlade s touto stratégiou.
2. Pokračovať v zlepšovaní čo najväčšieho množstva našich procesov, aby sa maximalizovala účinnosť a efektívnosť našej práce, napríklad pomocou digitalizácie. Tam, kde je to vhodné, zväziť prijatie riešení rozsiahlejšej správy EÚ.
3. Podporovať vnútornú kultúru transparentnosti, etiky, inovácií a služieb občanom.
4. Pokračovať v rozvoji úradu ako atraktívneho, dynamického a významného miesta na prácu pre motivovaných, talentovaných a ambiciózných ľudí.
5. Flexibilným a prispôsobivým spôsobom pokračovať v štruktúrovaní nášho úradu, pracovných procesov a dosahu a zároveň testovať a učiť sa nové spôsoby, ako dosiahnuť vplyv<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pozri článok 9 ZEÚ.

<sup>2</sup> Podkladové informácie sú k dispozícii v tomto článku o dizajnerskom myslení: <https://www.innovations.harvard.edu/blog/design-thinking-better-government-services-human-centered>.



### 3. Realizácia a meranie

Konkrétne opatrenia na dosiahnutie uvedených cieľov a priorít sa budú každoročne plánovať a hodnotiť prostredníctvom *ročného plánu riadenia a výročnej správy o činnosti*. Niektoré ciele sa dosahujú v rámci našej práce v oblasti riešenia sťažností, ktorá by sa mala riadiť touto stratégiou. V období, na ktoré sa vzťahuje súčasná stratégia, sa proces prípravy ročného plánu riadenia bude uskutočňovať takto:

Vždy na jeseň generálny tajomník ombudsmana vyzve tím vedenia, aby s pomocou zamestnancov navrhol konkrétne opatrenia na realizáciu stratégie na základe finančných a ľudských zdrojov, ktoré má mať úrad k dispozícii v nasledujúcom roku. V týchto návrhoch bude podrobne uvedených:

- ako opatrenia prispievajú k dosiahnutiu cieľov a priorít stratégie,
- aké zdroje budú potrebné a
- ako sa zabezpečí realizácia potrebných zdrojov (napríklad prostredníctvom zvýšenia efektívnosti a/alebo obmedzením zdrojov vyhradených na iné činnosti).

Na základe internej diskusie a koordinácie ombudsman rozhodne o ročnom pláne riadenia.

#### Hodnotenie, meranie a podávanie správ

Pokrok pri dosahovaní našich cieľov sa meria pomocou kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI). Prijaté KPI sú uvedené ďalej spolu so stanovenými cieľmi.

KPI a príslušné ciele sa preskúmajú a v prípade potreby sa každoročne revidujú.

| KPI   | Meranie  | Ciele                  | Strategické ciele                                |
|-------|--|------------------------|--|
| KPI 1 | Percentuálny podiel sťažností v rámci mandátu  | 35 %                   | Význam pre reálny život<br>Informovanosť občanov |
| KPI 2 | Počet otvorených vyšetrovaní v prípadoch verejného záujmu (sťažnosti, strategické vyšetrovania a strategické iniciatívy)   | 50                     | Vplyv na správu EÚ<br>Význam pre reálny život    |
| KPI 3 | Miera prijatia (výsledky za predchádzajúci rok – zložený ukazovateľ) Miera pozitívnych opatrení prijatých v súlade s navrhnutými riešeniami, odporúčaniami a návrhmi |                        | Vplyv na správu EÚ<br>Význam pre reálny život    |
|       | 3a – Celková miera prijatia  | 80 %                   |  |
|       | 3b – Miera prijatia v prípadoch verejného záujmu   | 80 %                   |  |
|       | 3c – Miera prijatia v prípadoch súvisiacich s ochorením COVID-19 (pokiaľ je to relevantné)   | 80 %                   |  |
| KPI 4 | Vnímanie zo strany našich kľúčových zainteresovaných strán (miera pozitívneho hodnotenia)  | Stanoví sa v roku 2021 | Vplyv na správu EÚ<br>Význam pre reálny život    |
| KPI 5 | Webové činnosti (zložený ukazovateľ)   |                        | Informovanosť občanov<br>Význam pre reálny život |
|       | 5a – Návštevníci webového sídla  | 500 000                |  |
|       | 5b – Poradenstvo poskytnuté cez interaktívnu príručku na nadviazanie kontaktu s členom Európskej siete ombudsmanov   | 8000                   |  |



| KPI   | Meranie   | Ciele   | Strategické ciele                                |
|-------|---|---------|--|
| KPI 6 | Činnosti na sociálnych médiách (zložený ukazovateľ)   |         | Informovanosť občanov<br>Význam pre reálny život |
|       | 6a – Zvýšenie počtu sledovateľov na sociálnych médiách  | +10 %   |  |
|       | Twitter   | +25 %   |  |
|       | LinkedIn  | +45 %   |  |
|       | 6b – Počet návštev webového sídla prostredníctvom odkazov zverejnených na našich sociálnych médiách                     | 10200   |  |
| KPI 7 | Spracovanie sťažností a vyšetrovaní (zložený ukazovateľ)  |         | Efektívnosť                                      |
|       | 7a – Podiel prípadov, v ktorých bolo rozhodnutie o prípustnosti prijaté do jedného mesiaca                              | 95 %    |  |
|       | 7b – Priemerné trvanie vyšetrovaní  | 150 dní |  |
|       | 7c – Miera dokončených prípadov (dokončené prípady v porovnaní s novými prípadmi zaregistrovaným vo vykazovanom období) | 100 %   |  |
| KPI 8 | Plnenie rozpočtu (zložený ukazovateľ)   |         | Efektívnosť                                      |
|       | 8a – Miera plnenia rozpočtu   | 94 %    |  |
|       | 8b – Miera realizovaných platieb do 30 dní  | 100 %   |  |
| KPI 9 | Riadenie ľudských zdrojov (zložený ukazovateľ)  |         | Efektívnosť                                      |
|       | 9a – Miera obsadenosti pracovných miest podľa plánu pracovných miest  | 98 %    |  |
|       | 9b – Percentuálny podiel zamestnancov, ktorí sa venujú hlavným činnostiam   | 65 %    |  |
|       | 9c – Priemerný počet dní odbornej prípravy na zamestnanca   | 5       |  |



## **Európsky 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](http://www.ombudsman.europa.eu)  
[eo@ombudsman.europa.eu](mailto:eo@ombudsman.europa.eu)

© Európska únia 2020  
Reprodukcia na vzdelávacie  
a nekomerčné účely je povolená pod  
podmienkou uvedenia zdroja.