



Europeiska ombudsmannen

Europeiska ombudsmannens strategi

”Mot 2024”

Varaktigt inflytande

December 2020

SV



Innehåll

FÖRORD	2
1. UPPDRAG	4
2. STRATEGIN	6
MÅL 1 – UPPNÅ VARAKTIGT INFLYTANDE PÅ EU-FÖRVALTNINGEN	7
MÅL 2 – SÄKERSTÄLLA KONKRET RELEVANS FÖR EU-MEDBORGARNA	7
MÅL 3 – ÖKA MEDBORGARNAS MEDVETENHET OM VÅRT ARBETE	8
MÅL 4 – FORTSÄTTA FÖRBÄTTRA VÅR EFFEKTIVITET	8
3. GENOMFÖRANDE OCH MÄTNING	9



Förord

Pandemin 2020 har påmint allmänheten och beslutsfattarna om hur viktigt det är med offentlig förvaltning av hög kvalitet.

När covid-19 först kom till Europa var det i huvudsak de offentliga tjänsterna som fick ta ansvaret för att skydda medborgarna inom livets alla områden, från hälsa till sysselsättning.

I vissa länder avslöjade krisen bristerna i dessa tjänster eller i hur hög grad de hade urholkats eller försumrats. I andra länder var det starka offentliga tjänster som med stöd av effektiva förvaltningar bidrog till att mildra några av de värsta konsekvenserna för befolkningen.

Men samtidigt som de flesta medborgare omedelbart vände sig till sina egna förvaltningar för att få hjälp riktade krisen även uppmärksamheten mot EU-förvaltningen, främst när det gäller dess roll för skydd av folkhälsan, men också hur den kommer att hantera fördelningen av återhämtningsmedlen efter pandemin under de kommande åren.

Europeiska ombudsmannens roll under dessa år kommer att vara att i största möjliga utsträckning hjälpa förvaltningen att möta dessa och andra utmaningar för EU-medborgarnas och EU-invånarnas räkning. I denna strategi beskrivs den metod som ombudsmannen kommer att använda.

Vi fortsätter med vår uppgift – under mitt mandat fram till 2024 – utifrån den starka grund vi har lagt. Vi har haft ett betydande inflytande under de senaste sju åren. Ombudsmannen kontaktas allt snabbare när frågor av stort allmänt intresse uppstår. Detta belyser i hur hög grad vi ses som ett pålitligt, oberoende och effektivt organ som får resultat. Förvaltningen svarar bra på våra insatser och vår relevans är synlig och erkänd av våra många intressenter.

Våra arbetsrutiner har setts över och vi kommer att fortsätta sträva efter att vara ett föredöme för god förvaltning. Det nya direktoratet för ärenden kommer att effektivisera vårt arbete och skapa de förutsättningar som behövs för att kollegorna ska engagera sig i arbete som bäst passar deras kompetens och intressen.

Vi lanserar strategin från en stark position där vi kan fungera som en positiv kraft som bistår EU-förvaltningen med de stora utmaningar vi kommer att ställas inför under de kommande åren. Vi är ett litet organ med ett stort mandat, och denna strategi återspeglar vår ambition att lyckas så väl som möjligt med att skydda medborgarna, den uppgift som anförtros oss genom EU-fördragen och stadgan om de grundläggande rättigheterna.

Emily O'Reilly



Maastrichtfördraget 1992

Artikel 8

1. Ett unionsmedborgarskap införs härmed.

Artikel 8d

Varje unionsmedborgare ska ha rätt att göra framställningar till Europaparlamentet enligt artikel 138d.

Varje unionsmedborgare kan vända sig till den enligt artikel 138e tillsatta ombudsmannen.

Europaparlamentet, plenarresolution (1994/2160),

1. anser att relationerna mellan de europeiska medborgarna och Europeiska gemenskapens institutioner bör förbättras och baseras på respekt för de europeiska medborgarnas rättigheter, och menar därför att inrättandet av ombudsmannaämbetet kommer att
 - (a) försvara de europeiska medborgarnas rättigheter mot dålig förvaltning av den Europeiska gemenskapens organ och institutioner,
 - (b) stärka relationerna mellan institutionerna och de europeiska medborgarna,
2. anser att utskottet för framställningar och ombudsmannen tillsammans bildar ett effektivt system för att försvara de vanliga medborgarnas intressen på områden som faller under Europeiska gemenskapens behörighet, och på så sätt bidrar till att gemenskapen fungerar mera demokratiskt.



1. Uppdrag

Vårt uppdrag är att bidra till att stödja det europeiska medborgarskapet.

Vi gör detta genom att lyssna på medborgarna och våra intressenter och genom att samarbeta med EU:s institutioner för att ge förutsättningar för att skapa en mer ansvarsfull, öppen, etisk och effektiv förvaltning.

Vår strategi mot bakgrund av EU:s nuvarande utmaningar

År 2020 har dominerats av **COVID-19**-pandemin som har haft enorma och högst påtagliga konsekvenser för hela EU-förvaltningens arbete. Vi kommer att få leva med pandemin och dess följder på kort till medellångsikt, med konsekvenser under många år framöver.

EU står även inför många andra utmaningar, nämligen:

- Den interna EU-skepsisen, som hänger samman med framväxten av extrema nationalistiska känslor och enväldiga politiska regimer, är ett allt mer framträdande inslag i dagens Europa. Andra globala krafter hotar den europeiska grundläggande visionen om multilateralism.
- I detta mer "geopolitiska EU" blir EU-förvaltningen i allt högre grad involverad *ute på fältet* i frågor som rör migration, säkerhet och även hälsa. Detta är en utmaning för en EU-förvaltning som traditionellt är inriktad på tekniskt stöd och tillsyn. EU:s byråer fyller till exempel en mer långtgående *praktisk* funktion när det gäller skyddet av [migranter i Medelhavsområdet](#), medan Europeiska kommissionen för första gången någonsin har upprättat ett [EU-beredskapslager av medicinska förnödenheter](#).
- Samtidigt står EU inför flera politiska utmaningar: klimatkrisen, rättsstatsproblemen inom unionen, migrationskrisen, brexit, globala handelstvister och digitala utmaningar, inklusive ökad övervakning och global AI-konkurrens.
- EU:s globala inflytande inom tillsynsområdet är nu [allmänt erkänt](#), men detta gör frågor om öppenhet och etik när det gäller lobbyverksamhet ännu mer relevanta i förhållande till skyddet av allmänintresset. Att EU ställer höga krav på detta område kan leda till fastställandet av den globala standarden för öppenhet och etik i lobbyverksamheten, vilket är ett exempel på en positiv och inflytelserik användning av EU:s mjuka makt.
- EU:s ekonomiska återhämtningsplan efter COVID-19 – som omfattar gemensam EU-upplåning – utgör ett nytt kapitel i dess utveckling. Detta väcker allmänhetens förväntningar men även oro över hur dessa pengar används. Medborgarna kommer att behöva veta var, hur och på vilka grunder återhämtningsmedlen fördelas. De har också rätt att hålla EU:s institutioner ansvariga för hur medlen används, vilket endast kan uppnås med en tillräcklig grad av öppenhet.
- Slutligen har européerna allt högre förväntningar på de offentliga förvaltningarna och förväntar sig ofta omedelbara svar på sina farhågor. Modern teknik och verktygen i sociala medier gör att medborgarna har mindre tolerans för förseningar från den offentliga förvaltningens sida.



Konsekvenser för vårt arbete

- Covid-19-pandemin har ökat medborgarnas oro och rädsla, belastat de offentliga budgetarna och har stora konsekvenser för offentliga förvaltningar i och utanför Europa. EU-förvaltningen måste bemöta denna utmaning, och vi måste bidra för att efter bästa förmåga hjälpa inte bara EU-medborgare och EU-invånare utan även EU:s institutioner.
- Vi är medvetna om att EU generellt har höga standarder för förvaltning, etik och öppenhet jämfört med andra globala aktörer och även många medlemsstater. EU:s institutioner – som fungerar som förebilder – bör dock själva fastställa globala standarder för förvaltning. Pluralistisk demokrati är en del av det som skiljer Europa från många andra delar av världen, och en god förvaltning är ett viktigt stöd för våra demokratiska strukturer.
- EU har redan satt som mål att omvandla Europa på ett grönt, digitalt och rättvist sätt. I Europeiska kommissionens första [strategiska framsynsrapport](#), som ger ett mer långsiktigt perspektiv på EU:s beslutsfattande, beskrivs detta mål mot bakgrund av resiliens.

”Resiliens är förmågan att inte bara tåla och klara av kriser utan också gå igenom omställningar på ett hållbart, rättvist och demokratiskt sätt.”

I rapporten framhålls flera styrkor och sårbarheter hos EU under covid-19-krisen. Ombudsmannen anser att den höga kvaliteten på EU-förvaltningen är en styrka, men bland dess sårbarheter finns bristen på medborgardeltagande och risken för otillbörligt inflytande genom lobbyverksamhet. Legitimitet stärks av öppenhet och deltagande, och deras frånvaro urholkar den.

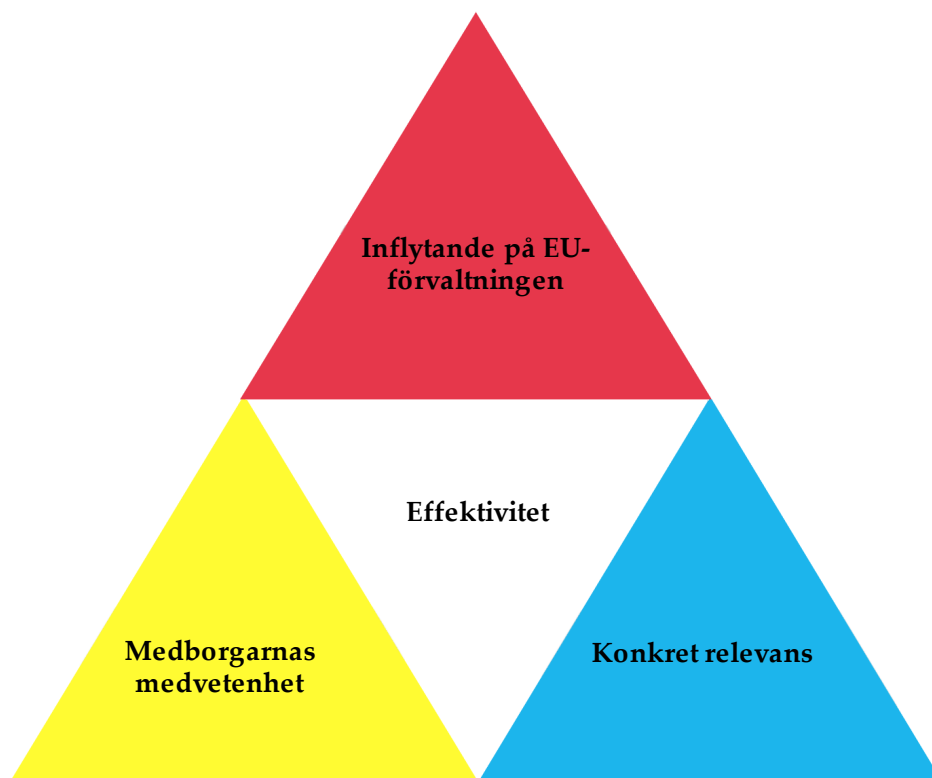
Om EU ska bli mer motståndskraftigt måste även EU-förvaltningen bli det genom att stärka sin öppenhet, etik och demokratiska ansvarighet. Den måste förstå och dra lärdom av kopplingarna mellan frånvaron av dessa egenskaper och den ökande EU-skepsisen.



2. Strategin

Vår strategi handlar om att kombinera och uppnå fyra **ömsesidigt stärkande** mål.

1. Vi strävar efter att uppnå **varaktigt positivt inflytande** på EU-förvaltningen, till gagn för alla EU-medborgare och EU-invånare.
2. För att bidra till detta måste vårt arbete fortsätta att ha **konkret relevans** för oss alla.
3. För att möjliggöra detta måste vi fortsätta att öka **medborgarnas medvetenhet** om vårt arbete i hela Europa.
4. Med tanke på våra begränsade resurser har vi blivit mycket **effektiva** under de senaste åren. Men det går att göra mer.



Vår strategi har flera olika syften:

1. Skapa en gemensam förståelse bland all personal för vad vi gör och varför.
2. Fastställa mål som ska uppnås genom varje *årlig förvaltningsplan*.
3. Tillhandahålla en flerårig ram för effektiv användning av våra resurser.
4. Hjälpa till att öka vår öppenhet utåt och vår ansvarighet.



Mål 1 – uppnå varaktigt inflytande på EU-förvaltningen

Prioriteringar

1. Fungera som en ledande, erkänd, betrodd och oberoende myndighet i frågor som är relevanta för ombudsmannens mandat.
2. Identifiera hur vi bäst kan hjälpa EU-förvaltningen att dra lärdom av covid-19-krisen och bli mer motståndskraftig.
3. Utnyttja den fulla räckvidden av ombudsmannens formella befogenheter och dess mjuka makt för att uppnå positiva resultat och förbättringar inom EU-förvaltningen.
4. Utveckla en mer systematisk och konkret uppföljning av vårt arbete. Se över hur vi bedömer effekterna på medellång till lång sikt av våra rekommendationer, förslag och alla andra verktyg vi använder för att främja positiva förändringar.
5. Stärka samarbetet och dialogen med EU:s institutioner för att säkerställa en fortsatt förbättring av förvaltningspraxisen genom att bygga upp förtroende och skapa ett engagerat samarbete.

Mål 2 – säkerställa konkret relevans för EU-medborgarna

Prioriteringar

1. Fortsätta att hjälpa människor som söker upprättelse och proaktivt identifiera och utforska områden som är viktiga för EU-medborgare och EU-invånare för eventuella systemomfattande undersökningar och initiativ.
2. Öka vår medvetenhet om den förändrade dynamiken inom EU och det politiska, sociala, ekonomiska och rättsliga sammanhang där vi är verksamma och, när det är lämpligt, delta i och bidra till relevanta debatter och utveckling av demokratin i Europa.
3. Identifiera systemtrenderna inom den offentliga förvaltningen, på EU-nivå och nationell nivå, under flera år, till exempel *distansarbete*, *e-medborgarskap* och [användning av AI](#). Reflektera kring och dra slutsatser om konsekvenserna för den europeiska demokratin.
4. Samverka med och lära av våra intressenter, däribland Europas ledande forskare och juridiska experter.
5. Samarbeta med [Europeiska ombudsmannanätverket](#), andra medlemsstaters organ samt internationella nätverk och organisationer för att fastställa och främja högsta möjliga standarder och bästa praxis, exempelvis i fråga om grundläggande rättigheter eller frågor kopplade till förvaltning.



Mål 3 – öka medborgarnas medvetenhet om vårt arbete

Prioriteringar

1. Se till att vi fortsätter att kommunicera vårt arbete online och offline på ett tydligt sätt, med ett språk som är tillgängligt, lätt att förstå och övertygande.
2. Fortsätta att samverka med Europaparlamentet och dess utskott i de många frågor som är av ömsesidigt intresse, samtidigt som vi alltid är medvetna om vår oberoende ställning.
3. Utveckla en deltagandebaserad strategi med våra intressenter och informationsförmedlare, såsom det civila samhällets organisationer, medier, företag och andra organisationer.
4. Så långt det är möjligt samarbeta med våra intressenter och andra organisationer som är relevanta för vårt arbete för att underlätta lika tillgång¹ till EU:s institutioner för de mest underrepresenterade grupperna i Europa.
5. Utöka vårt arbete med [FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning](#) för att hjälpa EU-förvaltningen att bli en global ledare som arbetsgivare för personer med funktionsnedsättning.

Mål 4 – fortsätta förbättra vår effektivitet

Prioriteringar

1. Se till att ombudsmannens budgetresurser används i enlighet med denna strategi.
2. Maximera effektiviteten och ändamålsenligheten i vårt arbete genom att fortsätta att förbättra så många av våra processer som möjligt, till exempel med hjälp av digitalisering. Vid behov överväga att införa mer storskaliga lösningar för EU-förvaltningar.
3. Främja en intern kultur som präglas av öppenhet, etik, innovation och service till medborgarna.
4. Vidareutveckla ombudsmannen som en attraktiv, dynamisk och viktig arbetsplats för motiverade, talangfulla och ambitiösa medarbetare.
5. Fortsätta att strukturera vårt kontor, våra arbetsprocesser och vår uppsökande verksamhet på ett flexibelt och anpassningsbart sätt, samtidigt som vi prövar och lär oss nya sätt att påverka².

¹ Se artikel 9 i EU-fördraget.

² Bakgrundsinformation om "design tänkande" finns på följande länk: <https://www.innovations.harvard.edu/blog/design-thinking-better-government-services-human-centered>



3. Genomförande och mätning

Konkreta åtgärder för att uppnå ovanstående mål och prioriteringar planeras in och utvärderas på årsbasis i samband med den *årliga förvaltningsplanen* och den *årliga verksamhetsrapporten*. Vissa mål uppnås inom ramen för vår hantering av klagomål, som bör vägledas av denna strategi. Under den period som den nuvarande strategin omfattar upprättas den årliga förvaltningsplanen på följande sätt:

Varje höst uppmanar ombudsmannens generalsekreterare ledningsgruppen att med hjälp av personalen föreslå konkreta åtgärder för genomförande av strategin, grundat på de ekonomiska resurser och personalresurser som förväntas göras tillgängliga för ombudsmannen under det kommande året. I förslagen förklaras

- hur åtgärderna ska bidra till att målen och prioriteringarna för strategin uppnås,
- vilka resurser som krävs,
- hur resurserna kommer att göras tillgängliga (t.ex. genom effektivitetsvinster och/eller minskningar av de resurser som ägnas åt annan verksamhet).

Efter interna diskussioner samt samordning fastställer ombudsmannen den årliga förvaltningsplanen.

Utvärdering, mätning och rapportering

Framstegen när det gäller att uppnå målen mäts med hjälp av nyckeltal. De nyckeltal som antagits anges nedan, tillsammans med de fastställda målen.

Nyckeltalen och berörda mål ses över varje år och revideras om det behövs.

Nyckeltal	Mätning	Mål	Mål för strategin
Nyckeltal 1	Andel klagomål inom ramen för mandatet	35 %	Konkret relevans Medborgarnas medvetenhet
Nyckeltal 2	Antal undersökningar som inletts i fall av allmän betydelse (klagomål, strategiska undersökningar och strategiska initiativ)	50	Inflytande på EU-förvaltningen Konkret relevans
Nyckeltal 3	Acceptansgrad (föregående års resultat – sammansatt tal) Graden av positiv uppföljning för lösningsförslag, rekommendationer och förslag		Inflytande på EU-förvaltningen Konkret relevans
	3a – Övergripande acceptansgrad	80 %	
	3b – Acceptansgrad i fall av allmän betydelse	80 %	
	3c – Acceptansgrad i covid-19-relaterade fall (så länge det är relevant)	80 %	
Nyckeltal 4	Våra huvudsakliga intressenters uppfattning (andel positiva omdömen)	Kommer att fastställas 2021	Inflytande på EU-förvaltningen Konkret relevans



Nyckeltal Mätning	Mål	Mål för strategin
Nyckeltal 5 Interne aktiviteter (sammansatt tal)		Medborgarnas medvetenhet
5a – Besökare på webbplatsen	500 000	Konkret relevans
5b – Råd som getts via den interaktiva vägledningen om att kontakta en medlem i Europeiska ombudsmannanätverket	8 000	
Nyckeltal 6 Aktiviteter på sociala medier (sammansatt tal)		Medborgarnas medvetenhet
6a – Ökning av antalet följare på sociala medier		Konkret relevans
Twitter	+10 %	
LinkedIn	+25 %	
Instagram	+45 %	
6b – Antal besök på webbplatsen via länkar publicerade på våra sociala medier	1 200	
Nyckeltal 7 Hantering av klagomål och undersökningar (sammansatt tal)		Effektivitet
7a – Andel fall där beslut om tillåtlighet fattas inom en månad	95 % 150 dagar	
7b – Undersökningarnas genomsnittliga varaktighet	100 %	
7c – Avslutande grad (avslutade ärenden jämfört med nya ärenden som registrerats under referensperioden)		
Nyckeltal 8 Budgetgenomförande (sammansatt tal)		Effektivitet
8a – Budgetgenomförandegrad	94 %	
8b – Andel betalningar som gjorts inom 30 dagar	100 %	
Nyckeltal 9 Förvaltning av mänskliga resurser (sammansatt tal)		Effektivitet
9a – Sysselsättningsgrad avseende tjänster i tjänsteförteckningen	98 % 65 %	
9b – Andel av arbetskraften som ägnar sig åt kärnverksamhet	5	
9c – Genomsnittligt antal utbildningsdagar per anställd		



Europeiska ombudsmannen

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

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

© Europeiska unionen 2020
Återgivning i utbildningssyfte och icke-
kommersiellt syfte är tillåtet med
angivande av källan.