

Artículo Baskenland (País Vasco)

Hablar con los ciudadanos

La historia que contamos y la que escuchamos

Introducción

En esta contribución, quiero compartir con ustedes cómo ha evolucionado el Defensor del Pueblo Nacional de los Países Bajos al tratar de llegar a los ciudadanos que, a menudo, suelen encontrarse con dificultades para encontrar el camino hacia nosotros. Quiero hablarles del tipo de lenguaje que utilizamos y de los medios que empleamos para entrar en contacto con estos grupos. En primer lugar, lanzaré una mirada más formal al lenguaje y definiré qué es lo que estamos indicando y de qué se trata. Luego exploraré con ustedes el papel esencial que desempeñan las propias historias de nuestros ciudadanos en el trabajo del Defensor del Pueblo Nacional. Y, por último, hablaré de cómo hemos identificado nuestros grupos objetivo y de cómo hacemos uso de los intermediarios para darnos a conocer entre dichos grupos.

Niveles lingüísticos

Usted, como lector de este artículo, probablemente tenga una formación académica y seguramente estará familiarizado con la jerga gubernamental, esto es, el lenguaje utilizado en las publicaciones oficiales. Es la lengua que hemos aprendido y que utilizamos para entendernos. Según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas, esta lengua nuestra se sitúa y actúa probablemente en el nivel C1 o C2. Este marco fue desarrollado por el Consejo de Europa entre 1989 y 1996 para proporcionar un método compartido de aprendizaje, enseñanza y evaluación de las lenguas en toda Europa. Los niveles comienzan en el A1 y llegan hasta el C2. La lengua con la que la mayoría de los ciudadanos se sienten cómodos puede clasificarse como B1. ¿Por qué? Los textos escritos en este nivel son más sencillos de leer, van al grano rápidamente y no requieren mucha interpretación. Esto no tiene nada que ver con la "bajada de nivel", explicando sin tecnicismos y de una manera simplificada. Se trata de escribir de manera

que resulte fácil de entender. Esto hace que sea muy relevante para nosotros, los académicos. Solo un pequeño porcentaje de la población general entiende el lenguaje de nivel C1 y C2. Si quieres llegar al 80 % de la población, tienes que situar tu comunicación escrita y hablada en el nivel B1.

Lo que oímos

En los primeros tiempos del Defensor del Pueblo Nacional en los Países Bajos, las reclamaciones se investigaban según principios muy estrictos y formales. Un extenso procedimiento escrito daba lugar a un informe. En nuestra oficina, la mayoría del personal era licenciado en derecho y esto se reflejaba en los informes que elaboraban. Como pronto descubrimos, y muchas otras oficinas con nosotros, redactar informes jurídicos en un lenguaje intelectual salpicado de jerga no es una forma de llegar al público en general. Tampoco es posible mantener este enfoque cuando la afluencia de quejas supera un determinado nivel. Llevar a cabo investigaciones muy formales simplemente lleva demasiado tiempo. Pero, sobre todo, los ciudadanos holandeses no parecían estar muy complacidos ni satisfechos con nuestro trabajo. No porque el resultado no fuera de su agrado, sino porque nuestros informes llevaban mucho tiempo y no siempre se traducían en una serie de cambios que fueran a beneficiar a los propios ciudadanos. Aunque se demostrara que tenían razón.

Con los años, se desarrollaron formas de trabajo más informales y empezamos a utilizar técnicas de mediación para ayudarnos a establecer lo que los ciudadanos realmente querían y necesitaban. Al fin y al cabo, no todo el mundo es capaz de describir su problema. A menudo hay cuestiones subyacentes que no se expresan y que quizá nunca salgan a la luz durante una investigación formal por escrito. Nos dimos cuenta de la importancia de hablar primero con los ciudadanos, de averiguar más sobre la naturaleza de sus problemas. El análisis jurídico dio paso a un enfoque más personal e informal.

Las historias

Esto nos llevó a una forma de gestionar las quejas más centrada en el ciudadano. Empezamos a escuchar más atentamente lo que la gente tenía que decir y a hacer las

preguntas que revelarían la naturaleza de sus problemas subyacentes. También nos permitió gestionar las expectativas. La característica de nuestro enfoque anterior era traducir el problema en términos legales, pero esto no siempre daba una imagen exacta de la situación. Para decirlo de una manera más clara, aprendimos a hacer de la historia que alguien nos contaba el punto de partida de nuestra investigación. Nos dimos cuenta de que la forma en que se cuenta la historia, las palabras que un individuo utiliza para describir su propia experiencia, no deben traducirse a la jerga legal, sino que deben mantenerse en su forma original. La propia narración de la persona debe ser la base real de la investigación. Esto tiene una importancia fundamental: esto significa que se toma en serio al reclamante y que el motivo de la reclamación está claro en todo momento. Y desde el principio, significa que se pueden abordar las expectativas.

Comunicación y divulgación

Al mantenernos cerca de la propia historia de los ciudadanos, pudimos cambiar nuestro enfoque de transmitir información al mundo hacia un enfoque definido por una escucha más activa y una participación mutua. ¿Qué quiero decir con esto? Escuchar activamente significa que, como gestor de reclamaciones, hay que ser capaz de hacer las preguntas adecuadas y gestionar el diálogo de manera que los ciudadanos se sientan escuchados y comprendidos. Esto requiere contar con unas habilidades específicas que tomamos prestadas de la mediación. Estas técnicas de mediación permiten a mi personal manejar las emociones, la ira y a aquellas personas que presentan unos comportamientos difíciles. Pero también proporcionan las herramientas para llegar al fondo del problema en cuestión. Estas técnicas forman ahora parte de la formación estándar de nuestro personal. Al mismo tiempo, teníamos que aplicar el mismo enfoque centrado en el ciudadano al difundir nuestro mensaje y llegar al público. Esto significó ampliar nuestro enfoque de los anuncios y folletos para abarcar los medios sociales y las formas informales de comunicación con la gente. Ahora utilizamos LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube e Instagram. Cada una de estas plataformas requiere un enfoque específico. Los textos y las fotos se hacen específicamente para una plataforma concreta y se reutilizan siempre que hacerlo es posible. Esto ayuda a dar al Defensor del Pueblo Nacional una imagen reconocible entre los miembros de un grupo específico.

Agenda del Defensor del Pueblo

La idea de que la oficina del Defensor del Pueblo Nacional establezca su propia agenda puede parecer una tangente, pero esto también es relevante en términos de prestar ayuda a las personas que tienen problemas para llegar a nosotros. Me explico. Como Defensor del Pueblo, puede investigar muchos tipos de problemas que los ciudadanos le plantean. Pero también puede tomar nota de los acontecimientos y señales que le llegan a través de otros canales, desde las noticias hasta los debates parlamentarios. La facultad de actuar por iniciativa propia -una facultad que compartimos con muchos de nuestros homólogos- nos permite abordar problemas que son relevantes para muchos ciudadanos, aunque no sean objeto de una reclamación específica. Al identificar las tendencias en el flujo de quejas que recibimos y mantener una estrecha vigilancia sobre otras señales de la sociedad, podemos actuar en nombre de personas que ni siquiera han oído hablar del Defensor del Pueblo.

Hemos optado por crear equipos de proyecto que se ocupen de cinco temas extraídos de todo el espectro de señales que recibimos. Por ejemplo, hemos seleccionado la pobreza y los derechos fundamentales como temas que estarán en el centro de nuestras propias investigaciones en los próximos años. Estas investigaciones suelen ser de gran envergadura y pueden tener una gran repercusión. Un ejemplo reciente es nuestra atención a la situación de los estudiantes caribeños que vienen a estudiar a los Países Bajos. No están bien preparados, se encuentran con muchos problemas administrativos y a menudo acaban con una enorme deuda estudiantil y, además, sin su título. Cada año, cientos de estudiantes se enfrentan a estos problemas, pero muy pocos acuden a nosotros para expresar sus quejas o reclamaciones. Al poner en marcha nuestra propia investigación, hemos podido mejorar la situación de este grupo tan numeroso que, de otra forma, quizá nunca se hubiera dirigido a nosotros en busca de ayuda.

Grupos objetivo

Sin embargo, en última instancia, lo que pretendemos es estar en contacto con esos grupos. Así que la pregunta original sigue siendo: ¿cómo llegar a esos grupos que

sabemos que existen y necesitan nuestra ayuda, pero que son incapaces de encontrarte?

Nuestro primer paso fue tratar de identificar a los grupos de los que hablamos. ¿Quiénes son? Encargamos una investigación que se centró en dos cuestiones principales:

1. ¿Qué grupos objetivo no saben cómo encontrar al Defensor del Pueblo cuando necesitan ayuda?
2. ¿Cómo puede el Defensor del Pueblo darse a conocer mejor entre estos grupos objetivo?

De esta investigación se desprende que hay cinco grupos que requieren una atención especial por parte del Defensor del Pueblo:

- Jóvenes adultos
- Migrantes y refugiados
- Autónomos (empresarios)
- Padres y madres solos / jóvenes
- Cuidadores informales de edad avanzada / personas mayores solas

Grupos objetivo

Algunos de estos grupos le resultarán familiares, otros quizás no tanto. Uno que puede sorprenderle es el de los autónomos. En los Países Bajos, muchas personas que perdieron su empleo tras la crisis financiera de 2007 decidieron emprender un negocio por su cuenta. En la mayoría de los casos, se convirtieron en empresarios individuales: eran el propietario y el único empleado de la empresa. El problema es que las personas en esta situación no tienen garantizada una renta básica y no hay límite de horas de trabajo. Por ello, los ingresos de este grupo suelen ser relativamente bajos, mientras que muchos trabajan más de 40 horas a la semana. En la mayoría de los casos, no tienen tiempo para buscar ayuda si se encuentran con problemas con el gobierno. Estos problemas afectan a los cinco grupos. Trabajan mucho, llevan una vida muy ajetreada, apenas pueden salir adelante económicamente (si es que pueden de alguna forma) y carecen de tiempo para buscar ayuda si las cosas van mal en sus relaciones con las

administraciones o el gobierno. Aquí es donde entra en juego nuestra estrategia de divulgación selectiva.

No nuestra red

Lo primero que descubrimos fue que es casi imposible que las personas de estos grupos establezcan su propia red. Llevan vidas muy diferentes, utilizan canales de comunicación muy distintos (si es que los hay) y, al ser tan diversos y numerosos, es muy difícil llegar a ellos directamente. Sin embargo, eso no resulta realmente necesario, ya que muchas personas y organizaciones ya están en contacto con estos diversos grupos: personas y organizaciones con redes especiales y la voluntad de ayudar a estos grupos sin ánimo de lucro. Los llamamos intermediarios y los definimos así:

Personas (a nivel ejecutivo, táctico o estratégico), organizaciones o instituciones que están en contacto directo con los ciudadanos y les proporcionan apoyo en su contacto e interacción con las autoridades. Por ejemplo: grupos de interés, médicos de cabecera, psicólogos, gabinetes jurídicos, abogados. Asesoran y representan a los ciudadanos (vulnerables).

Decidimos entonces recurrir a estos intermediarios, en lugar de intentar duplicar su trabajo. Las razones principales para hacerlo son tres:

1. Conocen el grupo objetivo y sus problemas como nadie.
2. A menudo son el primer punto de contacto para el grupo objetivo.
3. Este enfoque evita que el grupo objetivo tenga que tratar con otra autoridad pública.

Intermediarios

Por ello, en la oficina del Defensor del Pueblo Nacional ajustamos nuestra estrategia de comunicación, desplazando nuestro enfoque de los propios grupos a las ONG ya involucradas. Estas organizaciones intermediarias son un excelente conducto para los grupos vulnerables, ya que conocen muy bien sus problemas y suelen ser el primer punto de contacto cuando las personas de estos grupos necesitan ayuda. Dar a conocer al Defensor del Pueblo entre los intermediarios les sitúa en una mejor posición para

transmitir la información pertinente y animar a los grupos objetivo a aprovechar los servicios que ofrece el Defensor del Pueblo.

Iniciativas generales

Este sistema ya se ha implantado en nuestra institución y también hemos puesto en marcha una serie de iniciativas generales para facilitar a los intermediarios su contacto con nuestros grupos objetivo. Por ejemplo, hemos:

- • ampliado nuestro sitio web con una sección dedicada a los intermediarios;
- • introducido una línea telefónica de asesoramiento especialmente destinada a los intermediarios;
- • desarrollado un servicio de asesoramiento en línea para reducir el umbral de contacto entre los intermediarios y el Defensor del Pueblo.

Oficina (mostrador) de asesoramiento en línea

Nuestro mostrador de asesoramiento (Raadbaak en neerlandés) es un recurso en línea para los intermediarios que reciben regularmente preguntas y peticiones de ayuda de los ciudadanos. Es un lugar donde los intermediarios pueden hacer preguntas, compartir consejos o identificar cualquier problema estructural que encuentren en su trabajo. También pueden hablar con otras organizaciones y, por supuesto, con el personal del Defensor del Pueblo Nacional. Compartimos conocimientos relevantes de nuestra experiencia que pueden ayudar a los intermediarios en su trabajo. Y al hacerlo, ayudamos a los ciudadanos con problemas de una forma más rápida y eficaz. Este recurso en línea ha sido un gran éxito y nos ha alegrado mucho descubrir que los intermediarios también utilizan el sitio para hacerse preguntas entre ellos. Todo el mundo se beneficia de esta iniciativa, sobre todo los ciudadanos con los que se relacionan los intermediarios.

Puntos de encuentro para veteranos de las fuerzas armadas

Aunque todo esto resulte alentador, no es necesariamente relevante para todos los grupos objetivo. En los Países Bajos también hemos creado puntos de encuentro para veteranos. Se trata de lugares donde los veteranos de las fuerzas armadas están

invitados a entrar, conocer a otros veteranos o, simplemente, tomar un café. El personal de nuestra oficina que trabaja para el Defensor de los Veteranos visita estas casas regularmente. Esto les pone en contacto con el grupo objetivo y les permite escuchar cómo les va a los veteranos y si hay algo más que podamos hacer por ellos. Menciono esto para mostrar que no hay una panacea cuando se trata de contactar con los grupos objetivo. En todos los casos, hay que hacer un balance, averiguar qué hay disponible y qué funcionará mejor para ese grupo específico. Debemos ser abiertos y creativos a la hora de abordar estas cuestiones. No hay respuestas fijas en todos los casos, por lo que debemos esforzarnos en buscar la mejor solución en cada caso.

Conclusión:

En la oficina del Defensor del Pueblo Nacional, consideramos que nuestra función es garantizar que el gobierno tenga en cuenta la perspectiva del ciudadano en todo lo que hace. Esto significa que tenemos que hablar con los ciudadanos, para escuchar y comprender la verdadera naturaleza de su perspectiva. ¿Qué están experimentando, dónde están sus problemas y desafíos? Esto significa establecer un contacto directo con los ciudadanos y escuchar atentamente las historias que cuentan. También significa ser capaces de hacer las preguntas adecuadas y ser proactivos en nuestras indagaciones. Para lograr todo esto, tenemos que hablar y entender el lenguaje de nuestros ciudadanos, para sintonizar con lo que tienen que decir. Y como no podemos hablar con todo el mundo, tenemos que establecer conexiones con las redes existentes a las que ya pertenecen ellos, por su parte. Como hemos descubierto, así es como se puede dar voz a los ciudadanos que, de otro modo, no serían escuchados. Podemos dirigirnos al gobierno en su nombre y preguntarle qué piensa hacer para resolver sus problemas. Aprender este lenguaje, encontrar los canales adecuados, crear una red eficaz: todas estas son tareas difíciles. Requieren un conjunto de habilidades muy diferente al que se necesita para redactar informes formales, y no hay una plantilla que funcione para todos los grupos objetivo. Sin embargo, consideramos que estas tareas son esenciales si queremos lograr un cambio real en la vida de nuestros ciudadanos.



**nationale
ombudsman**

Paper Baskenland

Talking with citizens

The story we tell and the story we hear

Introduction

In this paper, I want to share with you how the National Ombudsman in the Netherlands has evolved as it tried to reach out to citizens who often struggle to find their way to us. I want to talk to you about the type of language we use and the means we employ to contact these groups. First I will take a more formal look at language and define what we are dealing with. Then I will explore with you the essential role that our citizens' own stories play in the work of the National Ombudsman. And finally I will talk about how we have identified our target groups and how we make use of intermediaries to raise our profile among these groups.

Language levels

You, the reader of this article, most probably have an academic background and will most certainly be familiar with government jargon, the language used in official publications. It is the language we have learned and which we use to understand each other. In the terms of the Common European Framework of Reference for Languages, this language of ours probably operates at C1 or C2 level. This framework was developed by the Council of Europe between 1989 and 1996 to provide a shared method of learning, teaching and assessing language throughout Europe. The levels start at A1 and go all the way up to C2. The language the majority of citizens feel comfortable with can be classed as B1. Why? Texts written at this level are simpler to read, get to the point quickly and do not require much interpretation. This has nothing to do with 'dumbing down'. It's about writing in a way that is easy to understand. This makes it highly relevant to us academics. Only a small percentage of the general population understand C1 and C2 level language. If you want to reach 80% of your population, you need to pitch your written and spoken communication at B1 level.

What we hear

In the early days of the National Ombudsman in the Netherlands, complaints were investigated according to very strict and formal principles. An extensive written procedure resulted in a report. In our office, the majority of the staff had a law degree and this was reflected in the reports they produced. As we soon discovered, and many offices with us, writing legal reports in highbrow language sprinkled with jargon is no way to reach the general public. Nor is it possible to maintain this approach when the influx of complaints rises above a certain level. Conducting highly formal investigations is simply too time-consuming. But, most importantly, Dutch citizens were not very happy with our work. Not because the outcome was not to their liking, but because our reports took such a long time to produce and did not always result in changes that benefitted the citizens themselves. Even if they were proven right.

Over the years, more informal ways of working were developed and we started using mediation techniques to help us establish what citizens actually wanted and needed. After all, not everybody is capable of describing their problem. There are often underlying issues that remain unexpressed and may never surface during a formal written investigation. We realised the importance of talking to citizens first, of finding out more about the nature of their problems. Legal analysis made way for a more personal, informal approach.

The stories

This led us to a more citizen-focused way of handling complaints. We started to listen more closely to what people had to say and to ask the questions that would reveal the nature of their underlying problems. It also allowed us to manage expectations. The hallmark of our previous approach had been translating the problem into legal terms, but this did not always give an accurate picture of the situation. To put it more plainly, we learned to make the story someone told us the starting point of our investigation. We realised that the way the story is told, the words an individual uses to describe their own experience, should not be translated into legalese but should be kept in its original

form. The person's own narrative should be the actual basis of the investigation. This is of fundamental importance: it means that the complainant is taken seriously and that the reason for the complaint is clear at all times. And from the onset, it means that expectations can be addressed.

Communication and outreach

By keeping close to the citizen's own story, we were able to shift our focus from broadcasting information to the world towards an approach defined by more active listening and mutual participation. What do I mean by this? Active listening means that as a complaint handler, you need to be able to ask the right questions and to manage the dialogue in such a way that citizens feel heard and understood. This requires specific skills that we borrow from mediation. These mediation techniques allow my staff to deal with emotions, anger and people with challenging behaviour. But they also provide the tools to get to the bottom of the problem at hand. These skills are now part of our standard staff training. At the same time we needed to apply the same citizen-centred approach when spreading our message and reaching out to the public. This meant widening our focus from advertisements and brochures to encompass social media and informal ways of communicating with people. We now make use of LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube and Instagram. Each platform requires its own specific approach. Texts and photos are made specifically for a particular platform and reused where possible. This helps give the National Ombudsman a recognisable image among the members of a specific group.

Ombuds agenda

The notion of the National Ombudsman's office setting its own agenda may seem like a tangent, but this too is relevant in terms of helping people who have trouble reaching us. Let me explain. As an ombudsman, you can investigate many different kinds of problems that citizens bring to you. But you can also take note of developments and signals that reach you through other channels, from news reports to parliamentary debates. The power to act on our own initiative – a power we share with many of our counterparts – enables us to address problems that are relevant to many citizens even

though they are not the subject of a specific complaint. By identifying trends in the stream of complaints we receive and keeping a close watch on other signals from society, we can act on behalf of people who have never even heard of the ombudsman.

We have chosen to set up project teams to deal with five themes distilled from the full spectrum of signals we receive. We have, for instance, selected poverty and fundamental rights as themes that will be at the centre of our own investigations in the coming years. Such investigations are often large scale and can have a major impact. A recent example is our focus on the situation of students from the Caribbean Netherlands who come to study in the Netherlands. They are not well prepared, encounter many administrative challenges and often end up with huge student debt and no degree. Every year, hundreds of students are confronted with these problems, but very few come to us to complain. By launching our own investigation, we have been able to improve the situation for this very large group who may never have approached us for help.

Target groups

Ultimately, however, you want to be in contact with these groups themselves. And so the original question remains: how do you reach those groups you know exist and need your help, but are unable to find you?

Our first move was to try to identify the groups we are talking about. Who are they? We commissioned an investigation which focused on two main questions:

3. Which target groups do not know how to find the Ombudsman when they need help?
4. How can the Ombudsman raise its profile among these target groups?

From this research, it became clear that there are five groups that require particular attention from the Ombudsman:

- Young adults
- Migrants and refugees
- Self-employed (entrepreneurs)

- Single/young parents
- Older informal carers/single elderly people

Target groups

Some of these groups will be familiar to you, others perhaps less so. One that may surprise you is the self-employed. In the Netherlands, many people who lost their jobs after the financial crisis of 2017 decided to go into business for themselves. In the majority of cases, they became sole traders: they were the owner and sole employee of the company. The problem is that people in this situation have no guarantee of a basic income and there is no limit to the hours they work. As a result, incomes in this group are often relatively low while many work over 40 hours per week. In most cases, they do not have time to seek help if they run up against problems with the government. These issues apply to all five groups. They work very hard, lead very busy lives, are barely able to cope financially (if at all) and lack the time to seek help if things go wrong in their dealings with the government. This is where our targeted outreach strategy comes in.

Not our network

The first thing we discovered was that it is near impossible for people in these groups to set up their own network. They lead very different lives, use very different communication channels (if any) and because they are so diverse and large in number, they are very hard to reach directly. However, that is not really necessary, as many people and organisations are already in contact with these various groups: people and organisations with special networks and the will to help these groups on a non-profit basis. We call them intermediaries and define them as:

People (at executive, tactical or strategic level), organisations or institutions who are in direct contact with citizens and provide them with support in their contact and interaction with authorities. For example: interest groups, general practitioners, psychologists, legal desks, lawyers. They give advice and represent (vulnerable) citizens.

We then decided to make use of these intermediaries, instead of trying to duplicate their work. There were three main reasons for doing so:

4. They know the target group and their problems like no one else.
5. They are often the first point of contact for the target group.
6. This approach saves the target group having to deal with another public authority.

Intermediaries

At the office of the National Ombudsman, we therefore adjusted our communication strategy, shifting our focus from the groups themselves to the NGOs already involved. These intermediary organisations are an excellent conduit to vulnerable groups, as they are extremely knowledgeable about their challenges and are often the first point of contact when individuals from these groups need assistance. Raising awareness of the Ombudsman among the intermediaries makes them better placed to pass on relevant information and to encourage target groups to avail themselves of the services the Ombudsman offers.

General initiatives

This system has now been implemented at our institution and we have also rolled out a number of general initiatives to facilitate intermediaries in their contact with our target groups. For example, we have:

- expanded our website with a dedicated section for intermediaries;
- introduced an advice hotline especially for intermediaries;
- developed an online counselling desk to lower the threshold for contact between intermediaries and the Ombudsman.

Online counselling desk

Our counselling desk (Raadbaak in Dutch) is an online resource for intermediaries who regularly receive questions and appeals for help from citizens. It is a place where intermediaries can ask questions, share tips or identify any structural problems they encounter in their work. They can also talk to other organisations and of course National

Ombudsman staff. We share relevant knowledge from our experience that can help intermediaries in their work. And in doing so, we help citizens in trouble more quickly and effectively. This online resource has been a great success and we were very happy to discover that intermediaries are also using the site to ask each other questions. Everybody benefits from this initiative, not least the citizens with whom the intermediaries are involved.

Drop-in houses for veterans

While all this is encouraging, it is not necessarily relevant for all target groups. In the Netherlands, we have also set up drop-in houses for veterans. These are places where veterans of the armed forces are welcome to come in, meet fellow veterans or just have a coffee. The staff in our office who work for the Veterans Ombudsman visit these houses regularly. This brings them into contact with the target group and allows them to hear how veterans are doing and if there is anything more we can do for them. I mention this here to show that there is no panacea when it comes to contacting target groups. In every case, you have to take stock, find out what is available and what will work best for that specific group. We should be open and creative in the way we approach these questions. There are no set answers across the board, so we need to make the effort to look for the best solution in a given case.

Conclusion

At the office of the National Ombudsman, we see it as our role to ensure that the government is aware of the citizen's perspective in everything it does. This means we need to talk to citizens, to hear and understand the true nature of their perspective. What are they experiencing, where do their troubles and challenges lie? This means establishing direct contact with citizens and listening attentively to the stories they tell. It also means being able to ask the right questions and being proactive in our inquiries. To achieve all this, we need to speak and understand the language of our citizens, to tune in to what they have to say. And since we cannot talk to everyone, we need to

establish connections with the existing networks to which they already belong. As we have discovered, this is how to give a voice to citizens who otherwise would not be heard. We can address the government on their behalf and ask the government what it plans to do to solve their problems. Learning this language, finding the right channels, setting up an effective network: these are all challenging tasks. They call for a very different skill set than the one needed to write formal reports, and there is no template that works for all target groups. However, we see these tasks as essential if we want to make a real change in the lives of our citizens.