

Särskild rapport

EU:s offentliga förvaltning

Ramen för anställning är flexibel men används inte tillräckligt för att förbättra personalförvaltningen



EUROPEISKA
REVISIONSRÄTTEN

Innehållsförteckning

	Punkt
Sammanfattning	I–IX
Inledning	01–09
Revisionens inriktning och omfattning samt revisionsmetod	10–16
Iakttagelser	17–97
EU-institutionerna har infört flexibla rekryteringsförfaranden men har fortfarande svårt att locka vissa profiler	17–69
EU:s institutionerna omfördelar personal och är alltmer inriktade på de färdigheter som de behöver	19–33
Betydligt fler tillfälligt anställda och kontraktsanställda rekryteras via alternativa rekryteringskanaler	34–49
EU-institutionerna har problem med att attrahera utvalda profiler och nationaliteter	50–69
EU-institutionerna utnyttjar inte fullt ut alla möjligheter som står till buds för att förbättra personalförvaltningen	70–97
Onödigt restriktiv inställning till styrningen av personalens prestationer	72–84
Möjligheterna att förbättra karriärutsikterna för vissa personalkategorier utnyttjas inte fullt ut	85–97
Slutsatser och rekommendationer	98–103
Bilagor	
Bilaga I – EU-institutioner som omfattas av tjänsteföreskrifterna och personalkategorier som de anställer	
Bilaga II – Tillträdeskrav för varje personalkategori i EU	
Bilaga III – Metod för uppdatering av EU-anställdas löner	
Bilaga IV – Geografisk balans bland personalstyrkan vid EU-institutionerna	

Förkortningar

Ordlista

Parlamentets svar

Rådets svar

Kommissionens svar

Tidslinje

Vi som arbetat med revisionen

Sammanfattning

I EU:s institutioner, organ och genomförandeorgan sysselsätter omkring 51 000 anställda med olika typer av kontrakt: fast anställda tjänstemän, tillfälligt anställda och kontraktsanställda. EU:s offentliga förvaltning ska hjälpa EU att uppnå unionens mål och genomföra dess politik och verksamheter. Lönekostnaderna utgör ungefär hälften av budgeten för EU:s administrativa utgifter.

II Anställningen av EU-institutionernas personal regleras av gemensamma bestämmelser: [tjänsteföreskrifterna för tjänstemän och anställningsvillkoren för övriga anställda i Europeiska gemenskaperna](#). De kompletteras av institutionernas genomförandebeslut och personalpolitik. Syftet med utformningen av ramen för anställning är att EU-institutionerna ska kunna dra till sig, rekrytera och behålla högkvalificerad och flerspråkig personal, som rekryteras över största möjliga geografiska område och som är oberoende och följer högsta yrkesmässiga standard. Tjänsteföreskrifterna utarbetades 1962 och reformerades i grunden 2004. En mer begränsad översyn gjordes 2014.

III EU verkar i en alltmer utmanande miljö: migration, brexit, covid-19-pandemin, Rysslands anfallskrig mot Ukraina och den efterföljande inflationen och energikrisen. Detta har lett till att EU-institutionerna har fått mer att göra, men inte nödvändigtvis till att antalet anställda har ökat.

IV Målet med revisionen var att i detta sammanhang bedöma om ramen för anställning inom EU:s offentliga förvaltning har gett institutionerna den flexibilitet som de behöver för att tillgodose sina rekryteringsbehov och förbättra personalförvaltningen. Vi hoppas att våra slutsatser och rekommendationer ska bidra till alla framtida diskussioner om EU:s tjänsteföreskrifter. Revisionen omfattade tre EU-institutioner: Europaparlamentet, Europeiska unionens råd och Europeiska kommissionen. Vi tittade särskilt på om ramen för anställning gjorde att institutionerna kunde

- a) rekrytera den kvalificerade och begåvade personal som de behöver,
- b) få ut så mycket som möjligt av sina anställda.

V Vi drog slutsatsen att den nuvarande ramen för anställning är flexibel. Genom den kan institutionerna tillgodose de flesta av sina rekryteringsbehov även om de har svårt att locka personal till vissa särskilda profiler. Institutionerna utnyttjar dock inte fullt ut en del av de möjligheter som de gällande tjänsteföreskrifterna erbjuder för att förbättra personalförvaltningen.

VI Vi konstaterade att institutionerna tillgodosåg sina rekryteringsbehov genom att omfördela lediga tjänster till avdelningar som hade fått ökat ansvar, omvärdera sina personalbehov och inrikta sig mer på färdigheter och kompetens samt rekrytera fler tillfälligt anställda. De har dock fortfarande svårt att attrahera vissa särskilda profiler och nationaliteter trots att de erbjuder moderna och flexibla arbetsvillkor. Skälen till att institutionerna saknar attraktionskraft har inte analyserats ordentligt. Att förlita sig på tillfälligt anställda vid vissa strategiska avdelningar medför dessutom en risk för driftskontinuiteten.

VII Vi konstaterade också att institutionerna inte alltid utnyttjade den flexibilitet som tjänsteföreskrifterna erbjuder för att förbättra sin personalförvaltning. Tjänsteföreskrifterna innehåller bestämmelser om hur man ska hantera de allvarigaste fallen av bristande arbetsinsats, men institutionerna använder dem sällan. De formella förfaranden som de kan tillämpa för att hantera andra aspekter av personalens prestationer är få, oavsett om det handlar om att vidta åtgärder för att korrigerera dåliga prestationer innan de betraktas som bristande arbetsinsats eller uppmuntra och belöna en exceptionellt hög prestationsnivå.

VIII Möjligheten att använda interna uttagningsförfaranden för att erbjuda ytterligare karriärutsikter för personal i tjänstegrupperna sekreterare/kontorspersonal och assistenter utnyttjas inte tillräckligt eftersom behörighetskraven ofta är mer restriktiva än de som fastställs i tjänsteföreskrifterna. Dessa restriktioner begränsar ytterligare de redan begränsade karriärmöjligheterna för sekreterare och, i mindre utsträckning, för assistenter, trots stora förändringar både när det gäller profilen för den personal som innehar dessa tjänster och arbetsinnehållet i tjänsterna på grund av den ökade digitaliseringen och nya arbetssätt efter pandemin.

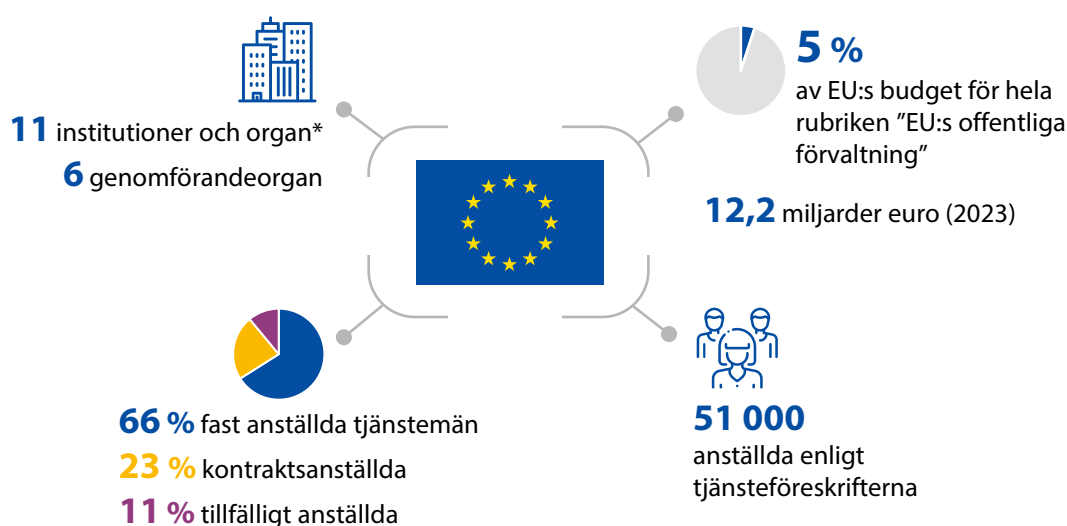
IX Utifrån dessa slutsatser rekommenderar vi att de granskade institutionerna

- a) inför en riskbaserad policy för anställning av tillfälligt anställda,
- b) tar fram handlingsplaner som är inriktade på att göra jobben mer attraktiva,
- c) vidareutvecklar sin ram för karriär och prestationer.

Inledning

01 EU:s institutioner, organ och genomförandeorgan sysselsätter omkring 51 000 anställda med olika typer av kontrakt: fast anställda tjänstemän, tillfälligt anställda och kontraktsanställda (se [bilaga I](#)). Ytterligare 12 500 personer är anställda vid decentraliserade byråer. De decentraliserade byråerna har en egen personalpolitik och egna styrformer. Av de tre institutionerna är Europeiska kommissionen den största arbetsgivaren (med cirka 30 000 anställda), före Europaparlamentet (med cirka 7 000 anställda vid sekretariatet) och Europeiska unionens råd (med drygt 3 000 anställda). I [figur 1](#) nedan visas några nyckeltal om EU:s förvaltning.

Figur 1 – EU:s förvaltning – Institutioner och genomförandeorgan: nyckeltal (2023)



* Omfattas av tjänsteföreskrifterna, i [bilaga I](#) finns närmare uppgifter.

Källa: Revisionsrätten, på grundval av arbetsdokument om budgeten.

02 Anställningen av all personal regleras av tjänsteföreskrifterna (för tjänstemän) och anställningsvillkoren för övriga anställda för övriga kategorier (alla hänvisningar till tjänsteföreskrifterna i rapporten avser både [tjänsteföreskrifterna](#) och [anställningsvillkoren för övriga anställda](#) om inget annat anges).

03 Tjänsteföreskrifterna kompletteras av en rad genomförandebeslut som fattats av EU-institutionernas tillsättningsmyndigheter och av varje institution i enlighet med dess personalpolitik. Tillsammans bildar de ramen för anställning för EU-anställda.

04 Varje ändring av tjänsteföreskrifterna sker på kommissionens initiativ. Förslagen överlämnas därefter till medlagstiftarna – Europaparlamentet och rådet – för förhandlingar och antagande, efter samråd med de övriga EU-institutionerna. Tjänsteföreskrifterna antogs första gången 1962 och reviderades senast 2004 och 2014. Syftet med båda revideringarna var att modernisera EU:s förvaltning och göra besparingar på löner och pensioner. Vi granskade effekterna av 2014 års revidering av tjänsteföreskrifterna i en tidigare rapport (se [särskild rapport 15/2019: Genomförandet av 2014 års paket med personalreformer vid kommissionen – stora besparingar, men inte utan konsekvenser för personalen](#))

05 Den nuvarande versionen (2014) av tjänsteföreskrifterna innehåller rapporteringsskyldigheter för kommissionen, särskilt när det gäller hur metoden för uppdatering av lönerna fungerar och budgetkonsekvenserna samt den försäkringstekniska balansen i pensionssystemet för EU-anställda¹. I rapporter från de senaste åren² drar kommissionen slutsatsen att det inte finns något behov av att ändra metoden för uppdatering av löner eller reglerna för pensionssystemet och att en översyn av tjänsteföreskrifterna i detta avseende inte behövs.

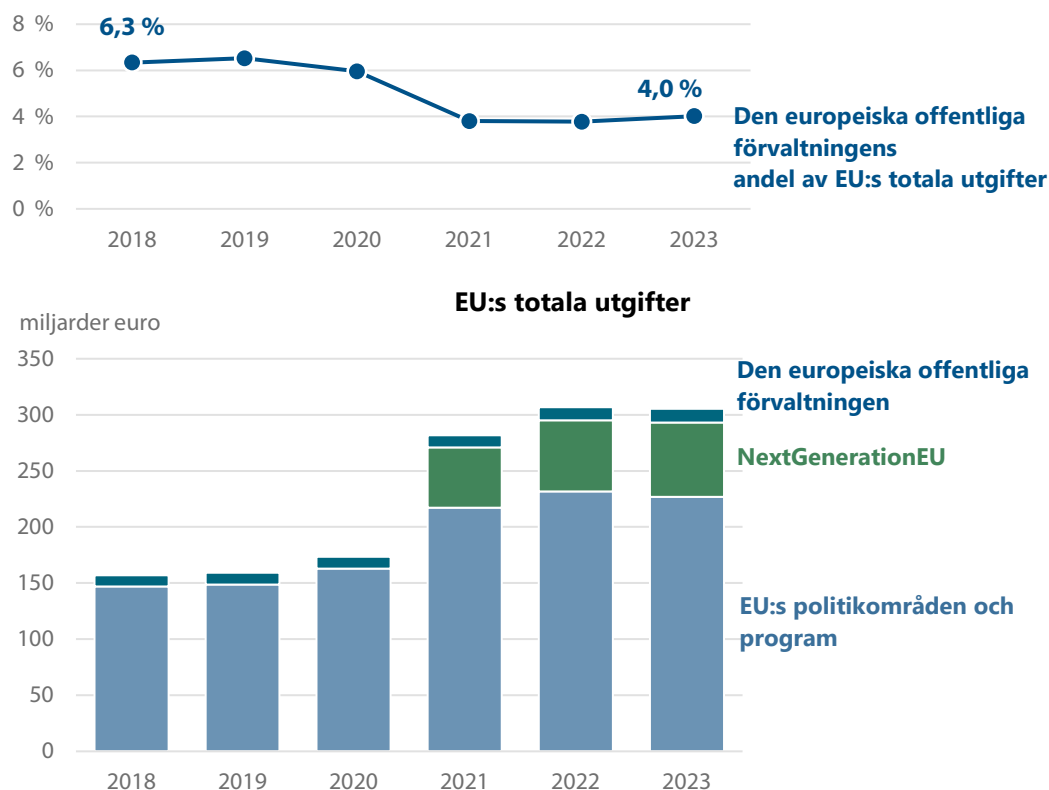
06 I EU:s fleråriga budgettram för 2021–2027 täcks finansieringen av EU:s förvaltning som helhet – personal, byggnader, pensioner och Europaskolorna – nästan helt under rubrik 7: Europeisk offentlig förvaltning. De administrativa kostnaderna för decentraliserade byråer och genomförandeorgan finansieras under de rubriker i den fleråriga budgettramen som motsvarar deras politikområden, medan pensionsutgifterna för byråernas och organens anställda omfattas av rubrik 7.

07 Som ett led i förhandlingarna om den fleråriga budgettramen 2021–2027 framhöll Europeiska rådet behovet av att ”ständigt förbättra effektiviteten och ändamålsenligheten i den europeiska offentliga förvaltningen” och ”att alla EU:s institutioner [bör] anta en övergripande och målinriktad strategi för att överväga antalet anställda och de uppmanas att minska de administrativa utgifterna när så är möjligt”. De administrativa kostnadernas andel av EU:s totala utgifter har minskat sedan 2019 (se [figur 2](#)).

¹ Artikel 15 i bilaga XI och artikel 14 i bilaga XII till tjänsteföreskrifterna.

² Rapport om tillämpningen av bilaga XI och artikel 66a i tjänsteföreskrifterna, [COM\(2022\) 180 final](#), 26.4.2022 och rapport om den försäkringstekniska balansen i pensionssystemet för EU-tjänstemän, [COM\(2023\) 188 final](#), 14.4.2023.

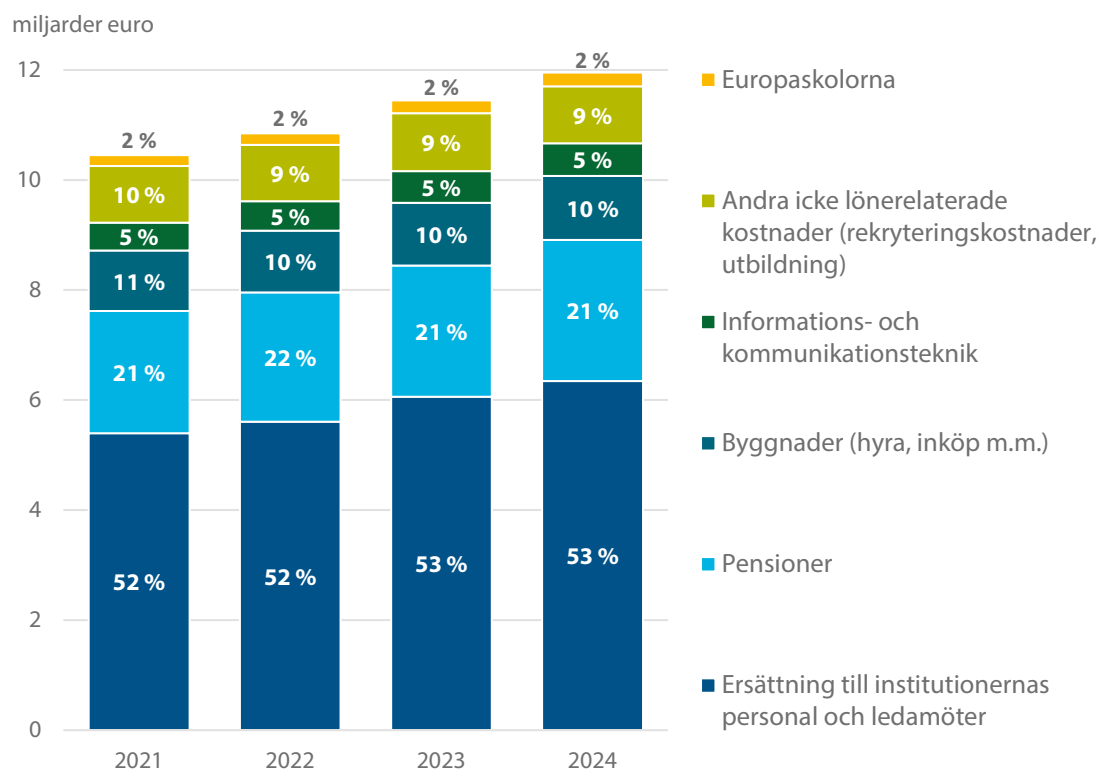
Figur 2 – Administrationens andel av EU:s utgifter har minskat sedan 2019



Källa: Revisionsrätten, på grundval av kommissionens uppgifter om budgetgenomförandet.

08 Merparten av utgifterna under rubrik 7 gäller löner och pensioner för anställda vid och ledamöter av institutionerna, följt av byggnader och informations- och kommunikationsteknik (se *figur 3*).

Figur 3 – Pensioner och löner står för den största andelen av de administrativa utgifterna



Källa: Europeiska revisionsrätten, på grundval av dokument om årliga budgetförslag.

09 I vår [rapport från 2019](#) om EU:s tjänsteföreskrifter identifierade vi vissa strukturella utmaningar som påverkar EU:s offentliga förvaltning: en åldrande personalstyrka, ökade obalanser bland personalen (geografiska eller när det gäller typer av kontrakt) och svårigheter att hantera en ökad arbetsbelastning med färre anställda. Sedan dess har ytterligare stora globala utmaningar dykt upp: covid-19-pandemin, Rysslands anfallskrig mot Ukraina och den efterföljande inflationen och energikrisen. Utmaningarna har medfört att EU-institutionerna fått mer att göra men inte nödvändigtvis fler fasta eller tillfälliga tjänster.

Revisionens inriktning och omfattning samt revisionsmetod

10 Syftet med revisionen var att bedöma om EU-institutionerna har en ram för anställning som är tillräckligt flexibel för att de ska kunna tillgodose sina rekryteringsbehov, förbättra personalförvaltningen och anpassa sig till de allt svårare omständigheter som unionen har att hantera. Vi undersökte särskilt om institutionerna hade använt ramen för anställning för EU:s offentliga förvaltning för att

- a) rekrytera den kvalificerade och begåvade personal som de behöver,
- b) få ut så mycket som möjligt av sina anställda.

11 Revisionen omfattade perioden 2019–2023. När så var lämpligt beaktade vi olika händelser som inträffat under den första halvan av 2024. Vi har utgått från resultaten av två tidigare revisioner avseende personal- och rekryteringsfrågor under perioden 2012–2018 ([särskild rapport 15/2019](#) och [särskild rapport 23/2020](#)) och använder en del av de uppgifter som från början samlades in till de revisionerna.

12 Revisionen var inriktad på huvudkategorierna av ordinarie personal, det vill säga tjänstemän, tillfälligt anställda och kontraktsanställda. Utstationerade nationella experter har beaktats när deras anställning var representativ för ett specifikt problem som institutionerna stött på, såsom geografiska obalanser eller brist på sakkunskap.

13 Vi har granskat tre EU-institutioner: Europaparlamentet, Europeiska unionens råd och Europeiska kommissionen. Vi kontaktade även Europeiska unionens domstol för att få personalrelaterad statistik. På så vis täckte vi in 80 % av EU-institutionernas personal i våra kvantitativa analyser.

14 De decentraliserade byråerna och pensionssystemet för EU-tjänstemän ingick inte i revisionens inriktning och omfattning. Vi tar upp byråerna och beräkningarna avseende pensionsskulden i vårt årliga revisionsarbete.

15 Revisionsarbetet bestod av

- a) en genomgång av institutionernas personalstrategier och tillhörande beslut och dokumentation,
- b) en bedömning av förfarandena för att bedöma personalbehov på institutionsnivå, omfördela tjänster mellan avdelningar och rekrytera personal,
- c) en analys av personalstatistiken från parlamentet, rådet, kommissionen och domstolen,
- d) en genomgång av riktmärkningsstudier om arbetsvillkor i internationella organisationer som genomfördes mellan 2018 och 2023,
- e) en analys av offentligt gjorda uppgifter om Epsos uttagningsprov sedan 2019 och en jämförelse med liknande uppgifter som samlats in vid tidigare revisioner,
- f) intervjuer med personalavdelningarna vid de granskade institutionerna,
- g) intervjuer med anställda vid fem ständiga representationer som representerar alla situationer avseende personalens geografiska balans.

16 Syftet med rapporten är att hjälpa institutionerna att göra personalförvaltningen mer effektiv i ett utmanande ekonomiskt och geopolitiskt sammanhang och visa på områden där den nuvarande ramen för anställning skulle kunna utnyttjas bättre. Vi hoppas att våra slutsatser och rekommendationer ska bidra till alla framtida diskussioner om EU:s tjänsteföreskrifter.

Iakttagelser

EU-institutionerna har infört flexibla rekryteringsförfaranden men har fortfarande svårt att locka vissa profiler

17 EU:s institutionernas ram för anställning ska göra så att de kan attrahera, rekrytera och behålla högkvalificerad och flerspråkig personal, som rekryteras över största möjliga geografiska område bland medborgare i medlemsstaterna³.

18 Institutionerna ska därför kunna fastställa sina personalbehov i form av tjänster, identifiera vilka färdigheter och vilken kompetens som saknas hos de anställda och använda flexibla rekryteringsförfaranden och olika rekryteringskanaler utifrån sina behov. De arbetsvillkor och anställningsförmåner som de erbjuder bör vara tillräckligt konkurrenskraftiga för att de ska kunna locka och behålla sökande från samtliga medlemsstater och till alla jobbprofiler.

EU:s institutionerna omfördelar personal och är alltmer inriktade på de färdigheter som de behöver

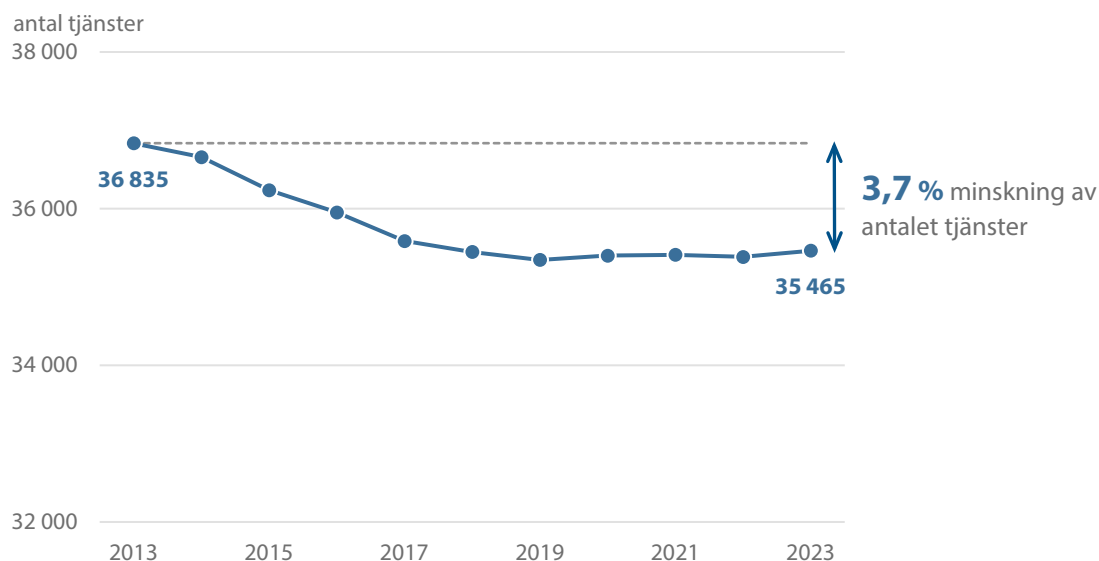
En strategisk omfördelning av tjänster bidrog till att personalbehoven tillgodosågs

19 Mellan 2013 och 2019 minskade de flesta EU-institutionerna antalet fasta och tillfälliga tjänster som finns upptagna i tjänsteförteckningarna och som godkänts i budgeten, som en del av [ett interinstitutionellt avtal](#) om att minska antalet anställda⁴. År 2020 framhöll Europeiska rådet behovet av en målinriktad strategi för antalet anställda (se punkt [07](#)). Kommissionen åtog sig att hålla sin personalstyrka oförändrad under den fleråriga budgetramen 2021–2027, och de övriga institutionerna begärde en liten eller ingen ökning alls i sina tjänsteförteckningar. Sedan 2013 har därför det totala antalet godkända tjänster för Europaparlamentet, rådet, kommissionen (förutom genomförandeorganen) och EU-domstolen minskat med 3,7 % (se [figur 4](#)).

³ [Förordning \(EU, Euratom\) 1023/2013](#) om ändring av tjänsteföreskrifterna för tjänstemän i Europeiska unionen och anställningsvillkoren för övriga anställda i Europeiska unionen.

⁴ [Särskild rapport 15/2019](#).

Figur 4 – Antalet tjänster i tjänsteförteckningarna vid de utvalda EU-institutionerna minskade marginellt mellan 2013 och 2023



Källa: Tjänsteförteckningar som presenteras i EU:s allmänna budget.

20 Mellan 2019 och 2023 ökade dock antalet ordinarie anställda något (med 2 % eller 830 anställda) vid dessa institutioner och består i huvudsak av kontraktsanställda som inte innehar tjänster som är upptagna i tjänsteförteckningarna.

21 Sedan 2019 har de granskade institutionerna i större utsträckning utnyttjat de tjänster som finns tillgängliga i budgetarna. Antalet otillsatta tjänster minskade från 5,2 % till 4,6 % mellan januari 2019 och januari 2023, men eftersom rekryteringsförfaranden pågick var den faktiska andelen lediga tjänster lägre. Parlamentet var den enda granskade institutionen med en andel lediga tjänster som fortfarande låg betydligt över 5 %. Dessutom görs ett schablonavdrag från personalkostnaderna i institutionernas budgetar, vilket betyder att de inte alltid har den budget som krävs för att täcka alla sina tjänster i tjänsteförteckningarna. Förutom att ersätta avgående anställda har institutionerna få andra tillgängliga tjänster för att rekrytera tjänstemän eller tillfälligt anställda.

22 Ökningen av antalet uppgifter som EU-institutionerna utför och som inte åtföljs av ett ökat antal tjänster har fått institutionerna att omfördela tjänster. Enskilda direktorat bedömde hur många tjänster de behövde utifrån sina uppgifter och prioriteringar och rapporterade detta till institutionens personalavdelningar som sedan omfördelade lediga tjänster till avdelningar med en ökad arbetsbelastning.

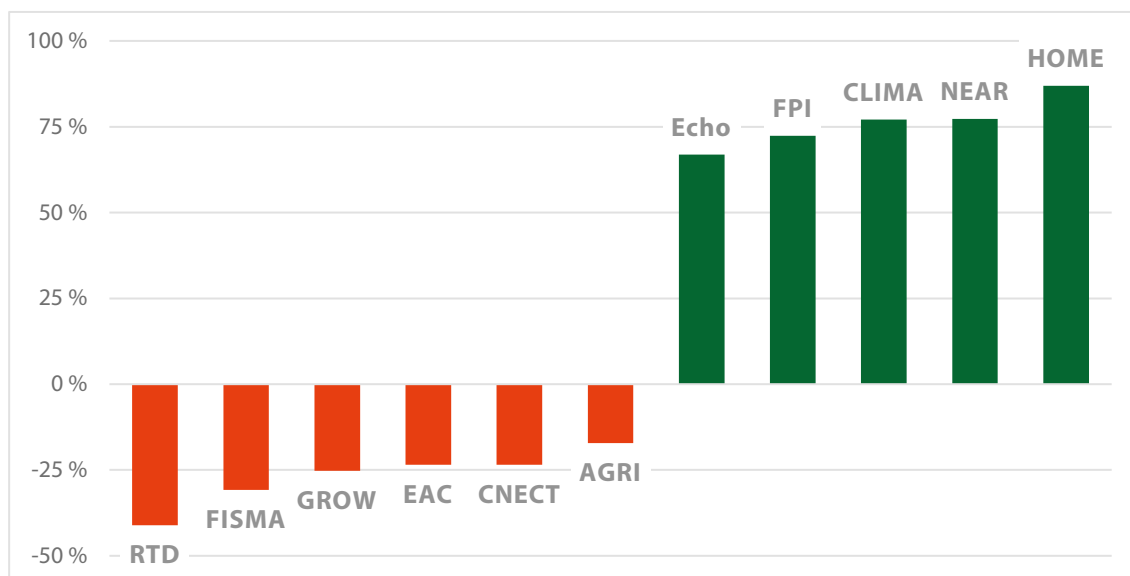
23 Parlamentet ökade personalstyrkan vid de två generaldirektorat (GD) som arbetar med EU:s politikområden. Mellan 2019 och 2023 ökade antalet tjänstemän och tillfälligt anställda med 7,5 % vid GD EXPO (generaldirektoratet för unionens externa politik) och med 4,4 % vid GD IPOL (generaldirektoratet för unionens inre politik). De generaldirektorat som arbetar med cybersäkerhet fick också förstärkning.

24 Vid rådets juridiska avdelning och generaldirektoratet för allmän och institutionell politik, som båda har en viktig roll i beredningen och samordningen av politiska ärenden, ökade antalet tjänstemän och tillfälligt anställda med 12,8 % respektive 18,3 % mellan 2019 och 2023. Antalet tjänstemän och tillfälligt anställda vid generaldirektoratet för digitala tjänster ökade också med 15,5 % med anledning av den ökade inriktningen på digitalisering som en del av de nya arbetssätt som infördes efter covid-19-pandemin⁵ och behovet av att hantera cybersäkerhetsfrågor.

25 Kommissionen hade redan i stor omfattning börjat omfördela personal mellan generaldirektoraten 2013, som ett led i den minskning av antalet tjänster som man enades om samma år. Fram till 2020 använde den ett "skattesystem" enligt vilket generaldirektoraten var tvungna att återlämna ett antal tjänster till en reserv, beroende på vilket prioriterat kluster (kopplat till institutionens politiska prioriteringar) de tillhörde. Systemet bidrog till stora förändringar av personalnivåerna vid vissa generaldirektorat. I [figur 5](#) visas de politiska generaldirektorat som upplevde de största personalförändringarna mellan 2013 och 2023.

⁵ Särskild rapport 18/2022: *EU-institutionerna och covid-19-pandemin: reagerade snabbt, utmaningen blir nu att dra nytta av den innovation och flexibilitet som drivits på av krisen*

Figur 5 – Personalstyrkan vid kommissionens politiska generaldirektorat mellan 2013 och 2023 förändrades i linje med prioriteringarna



Källa: Revisionsrätten, på grundval av kommissionens personalförteckningar.

26 De generaldirektorat som fick flest tjänster har antingen en koppling till prioriteringarna för de två senaste kommissionerna (2014–2019 och 2019–2024): migration (GD Migration och inrikes frågor), klimatförändringar och den gröna given (GD Klimatpolitik) eller till aktuella geopolitiska frågor (GD Grannskapspolitik och utvidgningsförhandlingar, Echo – humanitärt bistånd och GD FPI – utrikespolitiska instrument). Personalstyrkan vid generaldirektoratet för finansiell stabilitet, finansiella tjänster och kapitalmarknadsunionen (GD FISMA) har totalt sett minskat kraftigt under de senaste tio åren. Generaldirektoratet förlorade 40 % av sin personal mellan 2013 och 2019, men antalet anställda har ökat igen sedan 2019 (med 17,7 %), delvis på grund av generaldirektoratets medverkan i hanteringen av sanktionerna mot Ryssland. Detta visar att kommissionen försöker anpassa personalstyrkan till sina aktuella behov.

Institutionerna är alltmer inriktade på färdigheter och kompetens för att hantera den ökade arbetsbelastningen

27 Systemet med intern omfördelning av lediga tjänster fungerar inte när andelen lediga tjänster är låg. Alla granskade institutioner har en policy för intern rörlighet, som antingen är frivillig (personal ansöker om interna lediga tjänster) eller obligatorisk (allmän personalrotation). Detta, tillsammans med omfördelningen av lediga tjänster, kan hjälpa avdelningar med ökad arbetsbelastning genom att personal uppmuntras att flytta dit där resurserna behövs som mest.

28 Tillfällig rörlighet för personal kan också vara till hjälp i perioder med hög arbetsbelastning. Detta löser dock inte systemproblemet, som handlar om att hantera en ökad arbetsbelastning med begränsade resurser – en försämrad balans mellan arbete och privatliv har rapporterats i personalundersökningar, och vid vissa avdelningar blir det allt vanligare att använda obetald övertid som en lösning. Det sätt på vilket arbetstiden registreras och kompensationsledighet tillämpas vid de flesta institutionerna innebär att anställda inte alltid är skyldiga att formellt registrera övertid om de inte har rätt till någon ekonomisk ersättning. All kommissionspersonal registrerar dock sin arbetstid. Kommissionens uppgifter visar att mellan 2019 och 2023 motsvarade i genomsnitt den totala mängden obetalda övertidstimmar vid kommissionen varje år omkring 740 heltidsanställda (2,75 % av dess personalstyrka).

29 Den ökade arbetsbelastningen har fått institutionerna att ändra sitt sätt att identifiera personalbehov och inrikta sig mer på de färdigheter och den kompetens som de behöver. Denna förändring är i linje med bästa praxis som förespråkas av Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD)⁶, som menar att en god personalplanering kräver en högkvalitativ kartläggning av den aktuella arbetskraften i fråga om antal, färdigheter och prestationer, identifiering av var det finns brist på arbetskraft, bland annat profiler som saknas och profiler som det finns för många av.

30 År 2022 inledde parlamentet ett projekt för att identifiera den kompetens som det behöver på kort och lång sikt, bland annat en översyn av befintliga jobbprofiler. Översynen pågår fortfarande, men i planen för lärande och utveckling för 2023 ingår redan utbildningsförfrågningar från generaldirektorat utifrån de färdigheter som behövs och de som parlamentet skulle vilja stärka.

31 Under den andra halvan av 2023 slog rådet samman sin årliga omfördelning av personal med sin årliga bedömning av utbildningsbehov för att ta fram årliga förvaltningsplaner för varje generaldirektorat. I planerna identifierar cheferna de färdigheter som behövs för att målen ska uppnås och tar upp hur de kan förvärva eller utveckla dessa färdigheter med befintlig personal. Det går bara att begära ytterligare tjänster när alla andra möjligheter har uttömts. Tanken är att detta förfarande ska upprepas varje år. Dessutom är rådets utbildningsstrategi inriktad på att förbättra personalens digitala färdigheter.

⁶ OECD Public Employment and Management 2021. *The Future of the Public Service.*

32 År 2023 inledde även kommissionen en preliminär analys av de färdigheter som behövs och bad cheferna att identifiera de färdigheter som för närvarande finns tillgängliga inom deras respektive generaldirektorat, bland annat de som specifikt är kopplade till artificiell intelligens (AI) och hur AI-färdigheter kan användas för olika befattningar. Analysen tjänar som grund för en mer utförlig kartläggning av färdigheter, som ska genomföras inom hela institutionen under 2024 och som är tänkt att upprepas i framtiden.

33 De granskade institutionerna har också börjat fundera mer brett över vilken inverkan AI skulle kunna ha på arbetet. De befinner sig fortfarande i ett tidigt stadium, men det finns en allmän förväntan om att AI kan öka personalens effektivitet och därmed i viss utsträckning minska riskerna med att inte ha tillräckligt med personal (något som betraktas som kritiskt i institutionernas riskbedömningar). Fokus ligger därför på att identifiera hur AI kan användas i det dagliga arbetet och erbjuda personalen lämplig utbildning.

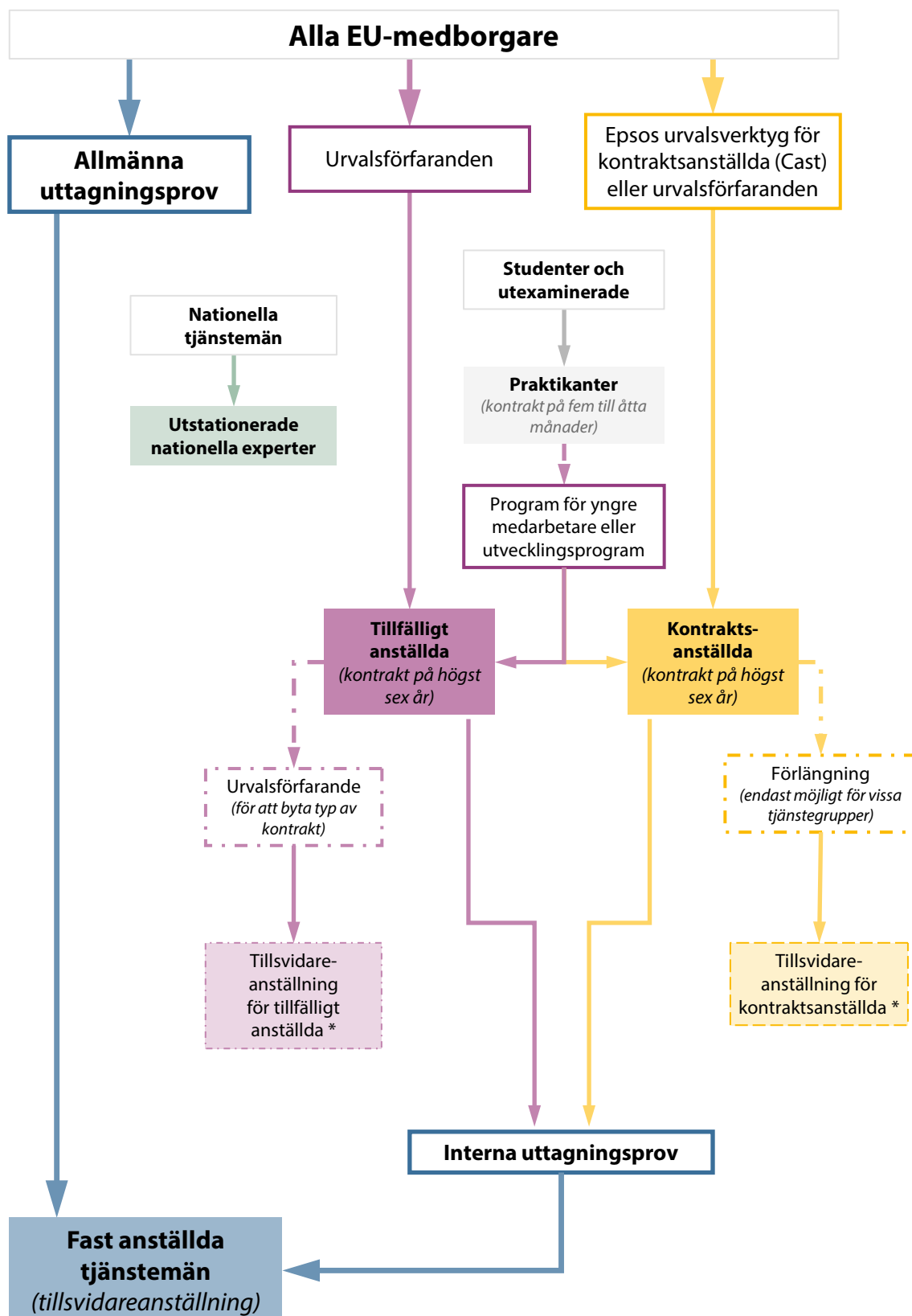
Betydligt fler tillfälligt anställda och kontraktsanställda rekryteras via alternativa rekryteringskanaler

Epsos problem har lett till att fler visstidsanställda rekryteras

34 Det finns olika sätt att få anställning inom EU:s offentliga förvaltning, vilket illustreras i [figur 6](#) nedan, men traditionellt sett har en majoritet av medarbetarna rekryterats genom allmänna, externa uttagningsprov som anordnats av Europeiska rekryteringsbyrån (Epsa). Mer sällan har personal efter 2004 även rekryterats genom allmänna uttagningsprov som anordnats av vissa institutioner. Personal som rekryteras efter att ha klarat allmänna uttagningsprov utses till fast anställda tjänstemän, och EU:s offentliga förvaltning bestod fram till 2000-talet till största delen av tjänstemän, i enlighet med principen att en oberoende förvaltning har anställda med anställningstrygghet och som är skyddade mot ogrundade uppsägningar⁷.

⁷ OECD, *The principles of public administration*, november 2023.

Figur 6 – De många vägarna till en EU-karriär



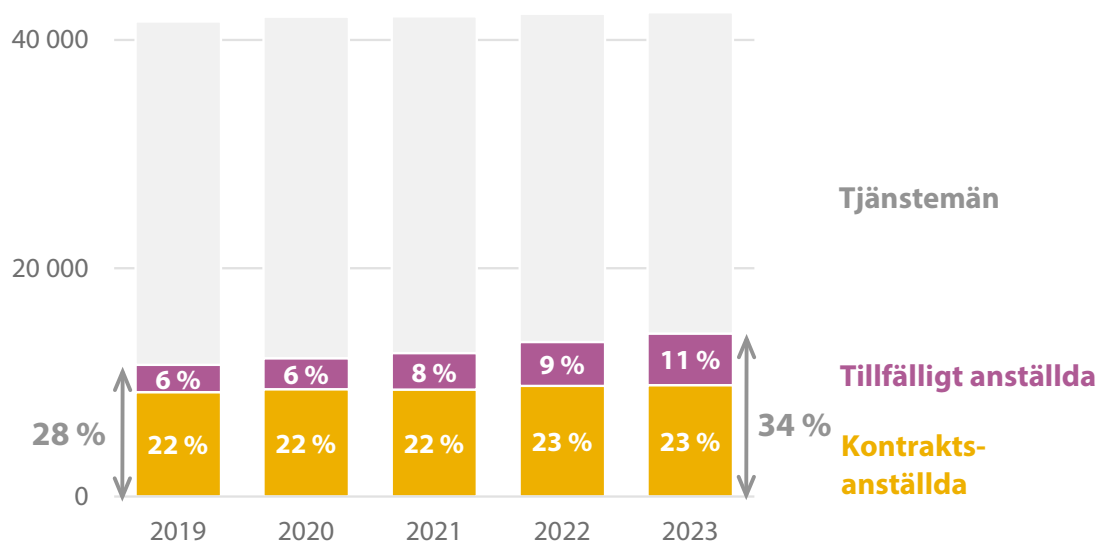
Anm.: Förkortningen Cast står för "Contract Agents Selection Tool" (urvalsverktyg för kontraktsanställda).

* Se närmare uppgifter i [bilaga I](#).

Källa: Revisionsrätten.

35 Antalet visstidsanställda (kontraktsanställda och tillfälligt anställda) har ökat på senare år (se [figur 7](#)). En minoritet av dessa anställda kan få en tillsvidareanställning beroende på vilket slags jobb de har och vilken tjänstegrupp de tillhör (kontraktsanställda, se [bilaga I](#)) eller på tillgången på sådana kontrakt (tillfälligt anställda som rekryteras till tjänster som är förbehållna tillfälligt anställda, se [bilaga I](#)).

Figur 7 – Andelen visstidsanställda ökade mellan 2019 och 2023



Källa: Revisionsrätten, på grundval av de granskade institutionernas personalförteckningar.

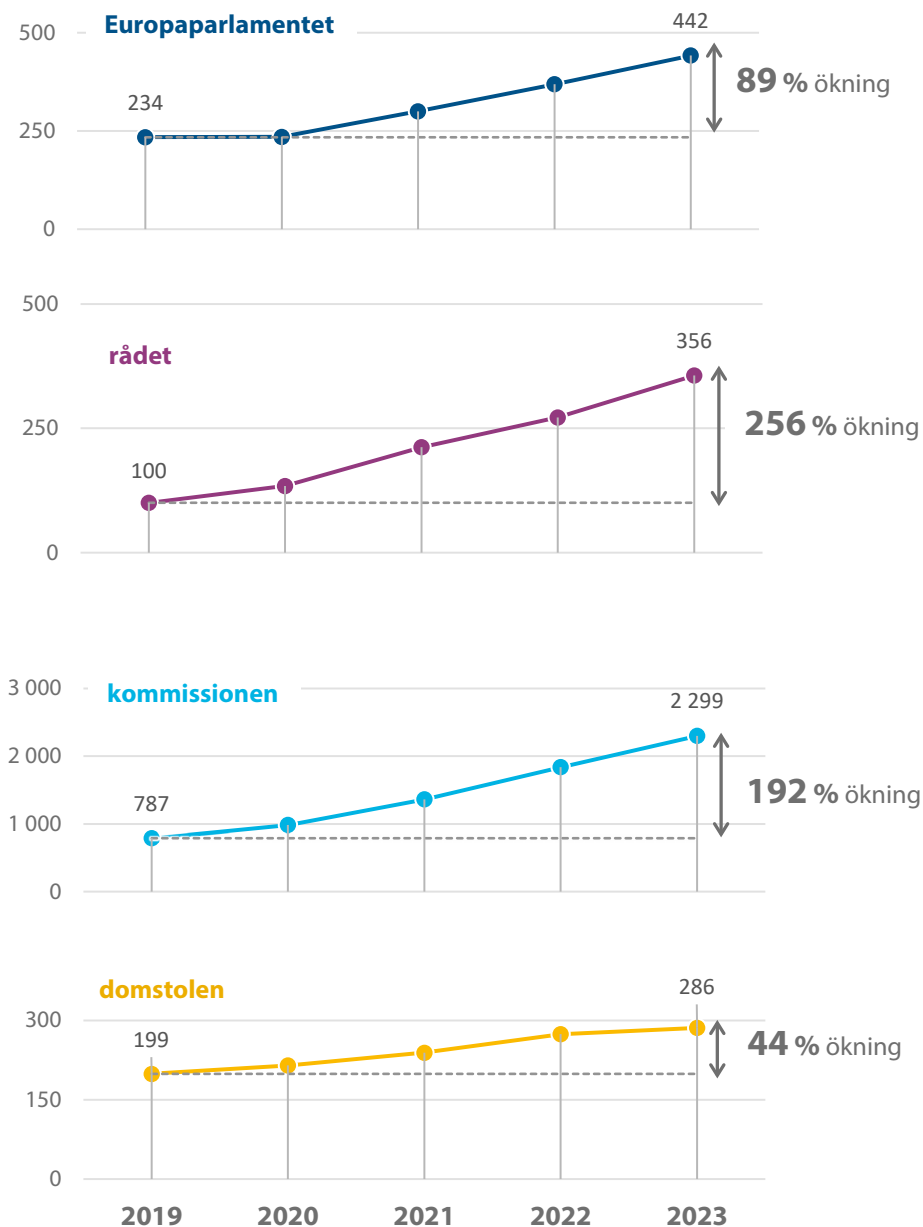
36 Epsos uttagningsprov har varit institutionernas främsta rekryteringskanal fram till nyligen, då Epsos stötte på en rad problem. Covid-19-pandemin påverkade i stor utsträckning anordnandet av tester på plats, och den eftersläpning som blev följden kunde inte åtgärdas förrän 2022. Epsos lade sedan vissa uttagningsprov på is medan man färdigställde⁸ utformningen av en ny modell för uttagningsprov, men införandet av den nya modellen kantade av it-problem. Det medförde att färre uttagningsprov inleddes (en minskning med 35 %) och slutfördes (en minskning med 38 %) mellan 2019 och 2023 jämfört med de fem föregående åren och ledde till att ett mindre antal sökande var tillgängliga för rekrytering.

⁸ Särskild rapport 23/2020.

37 Institutionerna reagerade med att rekrytera fler tillfälligt anställda till tjänster avsedda för tjänstemän, i avvaktan på en permanent rekryteringslösning. De profiler för vilka urvalsförfaranden anordnades motsvarar tjänster som i vanliga fall omfattas av Epsos uttagningsprov (it-personal, språkliga handläggare, generalister, säkerhetspersonal m.fl.). Till exempel avsåg alla urvalsförfaranden för tillfälligt anställda som rådet anordnade mellan 2019 och 2023 profiler för vilka inget uttagningsprov hade anordnats under de föregående fyra eller fem åren eller för vilka de motsvarande Epso-listorna antingen var mer än två år gamla eller inte fanns tillgängliga vid tiden för rekryteringen. Epso offentliggjorde också en rad uttagningsprov för it-personal i februari 2022, men de slutfördes först våren 2024. Mellan 2020 och 2023 rekryterade de granskade institutionerna dessa profiler som tillfälligt anställda.

38 Beroende på institution och år stod de tillfälligt anställda för mellan 30 % och 59 % av den externa rekryteringen till fasta tjänster under 2019–2020. Siffran steg till mellan 61 % och 77 % under 2021–2022 innan den sjönk igen 2023 (till mellan 48 % och 63 %). Antalet tillfälligt anställda som innehar fasta tjänster vid institutionerna har således ökat kraftigt, såsom visas i *figur 8*.

Figur 8 – En kraftig ökning av antalet tillfälligt anställda som innehar fasta tjänster sedan 2019



Källa: Revisionsrätten, på grundval av de granskade institutionernas personalförteckningar.

39 Det går i allmänhet snabbare att rekrytera tillfälligt anställda än tjänstemän eftersom urvalsförfarandena inte behöver följa en interinstitutionellt överenskommen tidsplan och får anordnas vid behov⁹. Institutionerna kan även lättare anpassa innehållet i urvalsförfarandet till sina behov och till den lönegrad som de vill rekrytera till eftersom det inte finns några begränsningar i tjänsteföreskrifterna när det gäller lönegrader för rekrytering av tillfälligt anställda. Institutionerna kan därför anpassa

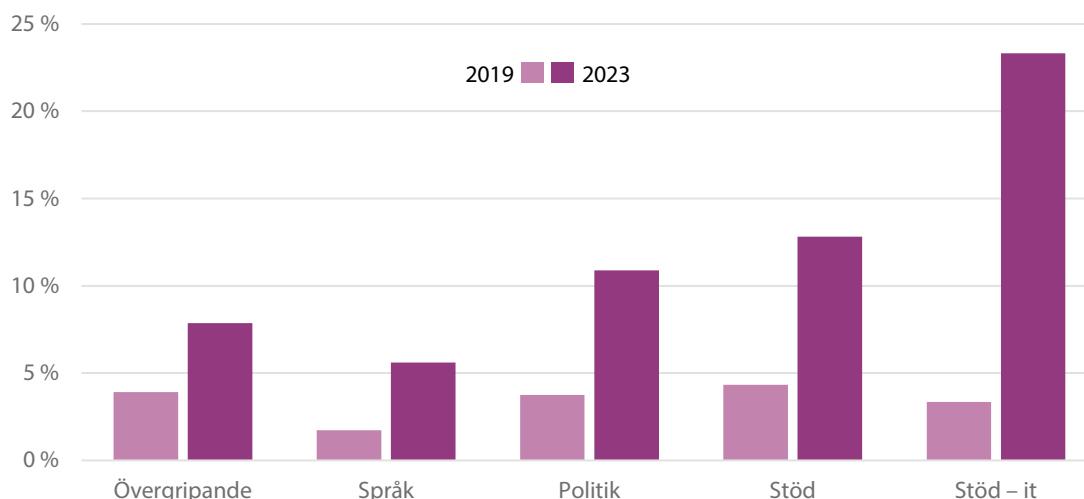
⁹ Särskild rapport 23/2020.

lönegraden till förhållandena på arbetsmarknaden på grundval av sina interna regler för lönegradsplacering, förutsatt att de har den budget som krävs. Det kan dock leda till att tjänstemän och tillfälligt anställda rekryteras i olika lönegrader för att utföra samma arbete.

40 Även om det är fördelaktigt att anställa tillfälligt anställda eftersom det ger mer flexibilitet (lättare att rekrytera med kortare kontrakt som lättare kan avslutas) utgör det en betydande risk för att förvärvad kunskap går förlorad. Detta är fallet antingen om en tillfälligt anställd bestämmer sig för att sluta innan kontraktet löper ut eller om de som vill stanna måste sluta därför att de inte har haft möjlighet att delta i ett uttagningsprov för att bli fast anställd. Risken för att kunskap går förlorad är större när en avdelning har en stor andel tillfälligt anställda.

41 Vi har kartlagt var tillfälligt anställda arbetar vid de granskade institutionerna och delat in generaldirektoraten i fem områden: övergripande (juridisk avdelning, generalsekretariat), språk, stöd (personal, ekonomi, byggnader), it och politik. Ökningen av antalet tillfälligt anställda har varit mest påtaglig vid it-direktoraten (se [figur 9](#)).

Figur 9 – Andelen fasta tjänster som innehas av tillfälligt anställda har ökat inom alla generaldirektorat sedan 2019



Källa: Revisionsrätten, på grundval av de granskade institutionernas personalförteckningar.

42 Vid en del av kommissionens politiska generaldirektorat, till exempel GD Konkurrens, GD Ekonomi och finans, GD Migration och inrikes frågor och GD Rättsliga frågor och konsumentfrågor, utgör de tillfälligt anställda 15 % av de anställda som innehar fasta tjänster, och den högsta andelen finns inom GD Konkurrens (20 % av de tillsatta fasta tjänsterna 2023). Avdelningar som nyligen har inrättats, till exempel GD Försvarsindustri och rymdfrågor och Hera (EU:s myndighet för beredskap och insatser vid hälsokriser) har en stor andel tillfälligt anställda som innehar fasta tjänster – mellan 18 % och 40 % av de tillsatta fasta tjänsterna – eftersom personal behövde tillsättas snabbt efter det att avdelningarna hade inrättats. Den ökande andelen tillfälligt anställda som innehar fasta tjänster vid generaldirektorat som har till uppgift att genomföra viktiga politikområden (t.ex. konkurrens eller migration) kan äventyra driftskontinuiteten och leda till att institutionell kunskap går förlorad, vilket vi rapporterade 2023 när vi granskade kommissionens skuldförvaltning¹⁰.

43 För att minska den risken får institutionerna anordna interna uttagningsprov som är öppna för tillfälligt anställda. Tillfälligt anställda som klarar sådana uttagningsprov kan därefter rekryteras som fast anställda tjänstemän. Att anordna sådana uttagningsprov är dock tids- och resurskrävande. Alla granskade institutioner anordnade sådana interna uttagningsprov mellan 2019 och 2023, men det är bara kommissionen och parlamentet som kan göra det regelbundet.

Institutionerna använde särskilda rekryteringskanaler för att åtgärda brådskande frågor, såsom en åldrande personalstyrka och det akuta behovet av expertkunskaper

44 Institutionerna har också infört särskilda rekryteringskanaler för att åtgärda särskilda frågor, såsom en åldrande personalstyrka, eller för att snabbt få tillgång till expertkunskaper som inte finns tillgängliga internt.

¹⁰ Särskild rapport 16/2023.

45 Institutionernas personal blir allt äldre. Vid parlamentet har personalens genomsnittsålder ökat från 46 år 2013 till 49 år 2022; vid kommissionen från 44 år 2013 till 47 år 2023. Institutionerna har sedan en tid tillbaka haft problem med att locka yngre medarbetare. Redan 2012¹¹ var personalens genomsnittsålder vid rekrytering 35 år. Genomsnittsåldern har ökat med tiden: mellan 2019 och 2023 var de nyanställdas genomsnittsålder vid de granskade institutionerna mellan 37 och 40 år. Framför allt är genomsnittsåldern för nyanställda i ingångslönegraderna högre än vad man kan förvänta sig, med tanke på att dessa lönegrader kräver mindre än fem års eller ingen yrkeserfarenhet (se *bilaga II*): vid rådet och kommissionen är endast omkring 30 % av de nyanställda i tjänstegrad AD5 under 30 år, trots att det endast krävs tre års avslutad universitetsutbildning och inte någon yrkeserfarenhet.

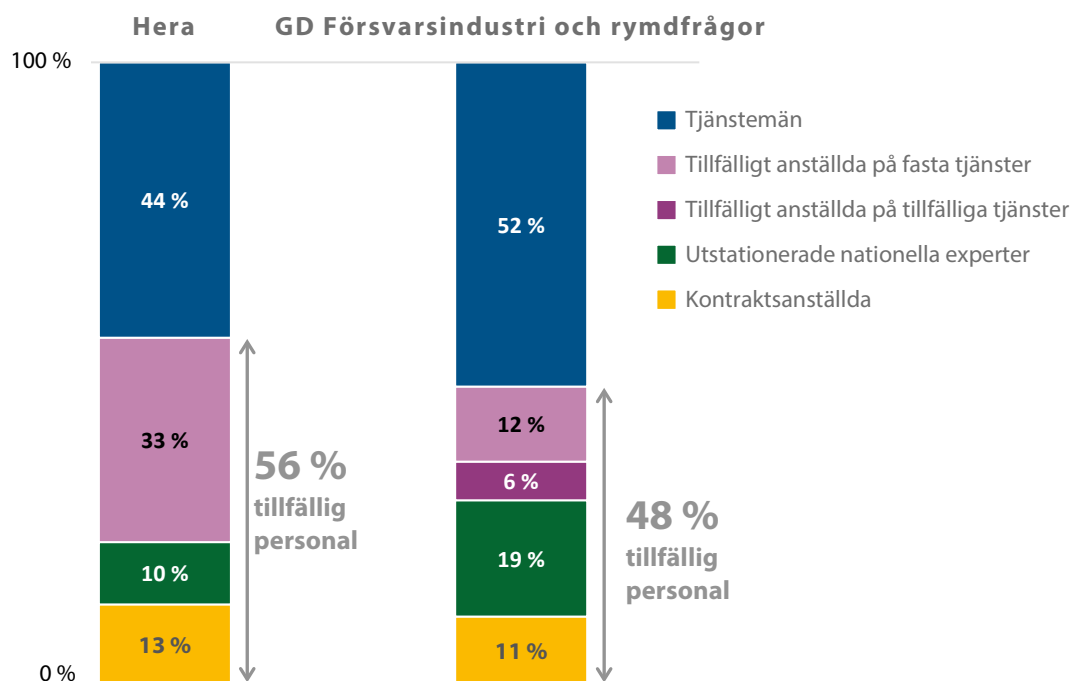
46 För att komma till rätta med den åldrande personalstyrkan, utan någon diskriminering på grund av ålder, har rådet och kommissionen rekryteringsprogram för yngre medarbetare (med mindre än tre års yrkeserfarenhet). Varje institutions program är anpassat till dess behov, men de delar vissa övergripande drag: behöriga deltagare kommer i huvudsak från institutionernas praktikantpooler (även om ordinarie personal får delta om de uppfyller kriterierna avseende erfarenhet), och godkända sökande erbjuds ett tillfälligt AD5-kontrakt.

47 Dessa initiativ kan inte i sig ändra de nyanställdas demografiska profil eftersom de bara gäller ett litet antal tjänster. Men de är ändå ett sätt att erbjuda utvalda, duktiga praktikanter en anställningsmöjlighet vid institutionerna direkt efter praktiken. Den vägen går snabbare än vid ett allmänt uttagningsprov och är ett sätt att behålla intresserade och motiverade yngre medarbetare.

48 När generaldirektorat tilldelas ytterligare ansvarsområden kan det påverka personalsituationen (se punkt **42**). GD Försvarsindustri och rymdfrågor vid kommissionen inrättades 2021 och tog över vissa uppgifter från GD Inre marknaden, industri, entreprenörskap samt små och medelstora företag, men den fick en allt viktigare roll efter Rysslands anfallskrig mot Ukraina. Hera inrättades 2022 med anledning av covid-19-krisen. Förutom att snabbt rekrytera tillfälligt anställda till dessa generaldirektorat anlätade kommissionen utstationerad personal från nationella förvaltningar (utstationerade nationella experter), se *figur 10*.

¹¹ Rapport från kommissionen till rådet om pensionssystemet för tjänstemän och övriga anställda i Europeiska unionen, COM(2012) 37 final, 7.2.2012.

Figur 10 – Snabb tillsättning av personal vid nya generaldirektorat, exemplet med Hera och GD Försvarsindustri och rymdfrågor



Källa: Revisionsrätten, på grundval av kommissionens personalförteckning den 1 januari 2023.

49 Utstationerade nationella experter tjänstgör också vid generaldirektorat där det finns ett behov av nära samarbete med medlemsstaterna på känsliga områden som migration (de utgör 10 % av personalstyrkan vid GD Migration och inrikes frågor) eller finansiella tjänster, skatter och tullar (11 % vid GD Finansiell stabilitet, finansiella tjänster och kapitalmarknadsunionen och 12 % vid GD Skatter och tullar). Att anställa nationella experter gör att institutionerna, och särskilt kommissionen, kan främja samarbete med nationella förvaltningar och samtidigt fylla kompetensluckor på kort sikt, förutsatt att det finns lämpliga förfaranden för att säkerställa kunskapsöverföring inom institutionen när de nationella experterna slutar. En mycket hög andel nationella experter kan dock innebära en risk för driftskontinuiteten.

EU-institutionerna har problem med att attrahera utvalda profiler och nationaliteter

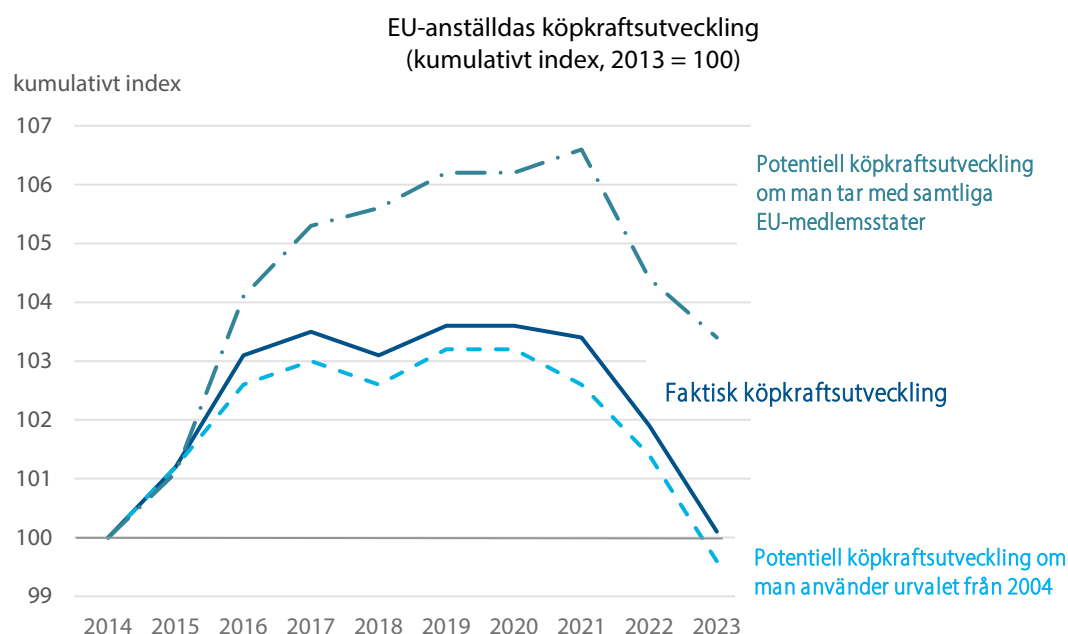
Metoden för uppdatering av löner har begränsat ökningen av EU:s utgifter men minskat personalens köpkraft

50 Lönen och garantin för att personalens köpkraft utvecklas parallellt med nationella tjänstemäns är en viktig aspekt av de anställningsförmåner som institutionerna erbjuder. De hör till de faktorer som påverkar institutionernas förmåga

att dra till sig och behålla medarbetare från samtliga medlemsstater och till alla jobbprofiler. Den ordinarie personalens bruttolön fastställs av vilken tjänstegrupp (se *bilaga I*), lönegrad och löneklass de är placerade i och uppdateras varje år så att den återspeglar förändringar i köpkraften för tjänstemän i ett fastställt urval av medlemsstater (närmare uppgifter finns i *bilaga III*). Urvalets sammansättning har utvecklats sedan 2004. Det aktuella urvalet består av tio medlemsstater, som tillsammans står för mer än 75 % av EU:s bruttonationalprodukt (BNP).

51 I kommissionens rapport från 2022 om genomförandet av lönejusteringar finns en jämförelse med hur justeringarna skulle ha sett ut om urvalet 2004 hade behållits och även en beräkning utifrån om samtliga medlemsstater hade använts för att fastställa den särskilda indikatorn. Resultatet av denna beräkning, som har utökats till att även omfatta 2023, presenteras i *figur 11*.

Figur 11 – Personalens köpkraftsutveckling mellan 2014 och 2023 påverkades av det urval som valdes som grund för justeringarna



Källa: Revisionsrätten, på grundval av uppgifter från Eurostat.

52 Om urvalet från 2004 hade behållits skulle EU-anställda ha förlorat 0,4 % av sin köpkraft mellan 2014 och 2023. Hade man däremot använt alla medlemsstater som referens skulle det ha lett till en ökning på 3,4 %. Urvalet från 2014, som har använts sedan dess, ledde till en försumbar förändring mellan 2013 och 2023: en ökning med 0,1 %.

53 Skälet till dessa skillnader är köpkraftsutvecklingen för nationella tjänstemän i EU-medlemsstaterna efter utvidgningen 2004. Med undantag av Polen ingår de länderna inte i urvalet. Köpkraften i dessa medlemsstater ökade med 24 % mellan 2013 och 2023, medan det nästan inte skedde någon förändring (2 % under perioden) i EU-medlemsstaterna före utvidgningen 2004.

54 Urvalet 2014 gjorde att man kunde se till att lönejusteringarna var lägre än vad de skulle ha varit om alla medlemsstater hade beaktats. Det betyder inte att EU:s löner är oattraktiva i absoluta tal – de är fortfarande jämförbara med de löner som erbjuds av andra internationella organisationer – men deras relativa attraktionskraft minskar över tid. Dessutom ledde beslut som fattades mellan 2010 och 2013 (t.ex. beslutet att tillämpa lägre justeringar än de beräknade eller att inte tillämpa metoden 2013 och 2014) till en permanent klyfta på 4,5 % i köpkraftsutvecklingen för EU-anställda jämfört med nationella tjänstemäns (se *bilaga III*).

55 Den metod som används för att beräkna löneuppdateringar innehåller också klausuler som ska skydda EU-budgeten i händelse av försämrade ekonomiska förhållanden. En del av löneuppdateringen 2020 sköts upp till 2022 på grund av covid-19-krisens inverkan på EU:s BNP. Enligt kommissionens uppskattningar, som vi anser är rimliga, ledde detta till besparingar på 750 miljoner euro i den fleråriga budgetramen 2021–2027¹².

56 Metoden har inte utformats som ett verktyg för att göra EU-lönerna mer attraktiva, men när den tillämpas (se punkt **54**) kan vi se att den korrekt återspeglar förändringar i köpkraften för nationella tjänstemän och att den innehåller de skyddsåtgärder som krävs för anpassning till föränderliga ekonomiska förhållanden.

EU-jobbens konkurrenskraft och attraktionskraft kan inte garanteras för alla profiler

57 Institutionerna kan påverka den ekonomiska attraktionskraften hos de jobb som de erbjuder genom att anpassa den lönegrad som de rekryterar personal till. I tjänsteföreskrifterna fastställs den lönegrad som tjänstemän i varje tjänstegrupp (se *bilaga II*) får rekryteras till: SC1 eller SC2, AST1 till AST4 och AD5 till AD8. Enligt tjänsteföreskrifterna får man vid behov rekrytera till högre lönegrader i tjänstegrupp AD, och det anges även att arbetsmarknadsvillkor får beaktas. Det betyder att Epsos

¹² Rapport om uppgifter om budgetkonsekvenserna av den årliga uppdateringen för 2022 av löner och pensioner för tjänstemän och övriga anställda i Europeiska unionen, COM(2022) 678 final.

uttagningsprov för specialistprofiler vanligtvis anordnas för högre lönegrader. De it-uttagningsprov som offentliggjordes 2022 låg på AST4- och AD7-nivåer.

58 Institutionerna har mer flexibilitet när de rekryterar tillfälligt anställda eftersom det inte finns någon begränsning när det gäller vilka lönegrader de kan rekrytera till. Även om det finns urvalsförfaranden för tillfälligt anställda på AD5-nivå är därför de utannonserade lönegraderna mycket ofta högre (från AD6 till AD8 eller till och med AD9). För AST-personal anordnas ofta urvalsförfarandena på AST3-nivå. Institutionerna kan också bestämma sig för att anordna ett urvalsförfarande med ett vägledande lönegradsintervall, till exempel AD5 till AD7, vilket gör att de kan anpassa de tillfälliga kontrakten till den rekryterade personalens kvalifikationer och erfarenhet, på grundval av sina interna regler för lönegradsplacering och villkoren i meddelandet om urvalsförfarandet.

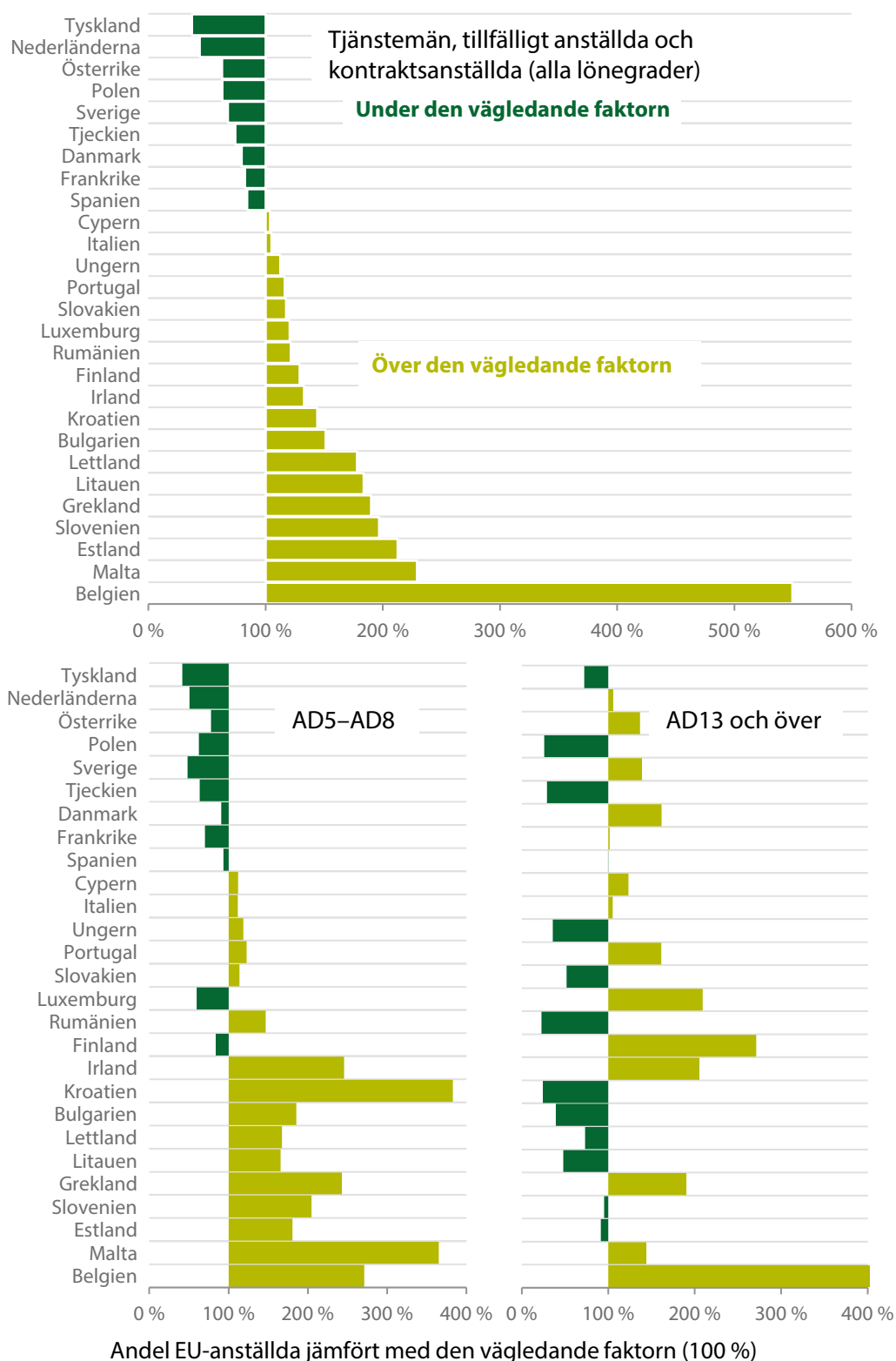
59 Rekrytering till EU-institutionerna bygger på ett konkurrensutsatt urvalsförfarande där de sökande gör en rad prov, varefter en reservlista upprättas varifrån de rekryterande avdelningarna kan välja ut den person som de vill rekrytera. Antalet sökande måste således vara tillräckligt stort för att säkerställa ett relevant urval av godkända sökande som institutionerna rekrytera. Med tanke på att alla sökande kanske inte är behöriga uppskattar vi att det minsta antalet sökande till en bestämd tjänst i allmänhet behöver ligga på mellan nio och tolv för att man ska kunna garantera ett ordentligt urval.

60 Förutom den allmänt tillgängliga informationen om Epsos pågående uttagningsprov granskade vi de urvalsförfaranden som institutionerna anordnade mellan 2019 och 2023. I allmänhet hade institutionerna alltid fler sökande än antalet platser på reservlistorna. För vissa mycket specialiserade it-profiler var det dock bara fyra till sex sökande för varje plats på reservlistan. Trots de högre lönegrader som erbjuds är det svårt att locka sökande till dessa profiler – profiler som dock blir allt viktigare både i institutionernas dagliga arbete (se punkterna [23](#), [24](#) och [33](#)) och för utformningen av politiken ([paketet om rättsakten om digitala tjänster](#) och [EU:s cybersäkerhetsakt](#)).

Det råder fortfarande obalans i EU-institutionernas personalstyrka när det gäller nationalitet

61 EU-institutionerna förväntas rekrytera personal över största möjliga geografiska område i EU:s medlemsstater, men de får inte reservera tjänster för en viss nationalitet. I en [rapport](#) från 2018 angav kommissionen att det rådde geografiska obalanser inom EU:s offentliga förvaltning. Institutionerna använder en gemensam mall för att rapportera om den geografiska balansen på interinstitutionell nivå, men varje institution använder en egen vägledande faktor. Till vår analys samlade vi in uppgifter från parlamentet, rådet, kommissionen och domstolen och använde den vägledande faktor vid kommissionen som gällde 2023 (se [bilaga IV](#)). I [figur 12](#) anges, för varje medlemsstat, andelen medborgare som är anställda inom EU i förhållande till denna vägledande faktor.

Figur 12 – Geografiska obalanser inom EU:s offentliga förvaltning (2023)



Anm.: 100 % betyder att andelen medborgare från en viss medlemsstat som är anställda inom EU motsvarar den vägledande faktorn för den medlemsstaten.

Källa: Revisionsrätten, på grundval av de granskade institutionernas personalförteckningar (tjänstemän, tillfälligt anställda och kontraktsanställda).

62 Andelen anställda från vissa medlemsstater (t.ex. Tyskland, Polen och Tjeckien) ligger under den vägledande faktorn i alla lönegrader och alla tjänstegrupper. För andra beror situationen på lönegraden (närmare uppgifter finns i [bilaga IV](#)). I de högsta lönegraderna (AD13 och högre) är obalansen särskilt påtaglig för medborgare i de medlemsstater som har anslutit sig till EU sedan 2004 (se [figur 12](#)). Detta beror delvis på 2014 års översyn av tjänsteföreskrifterna som begränsade tillträdet till dessa lönegrader – som endast är tillgängliga efter ett urvalsförfarande eller för anställda med ledningsansvar och inte längre genom befordran – för att bättre anpassa löner till ansvar.

63 Sedan 2018 har institutionerna vidtagit olika åtgärder riktade till de medlemsstater vilkas andel anställda ligger under den vägledande faktorn. Bland annat har personal- och studentambassadörer åkt till universitet i hela Europa för att främja EU-karriärer¹³ och institutionerna har deltagit i jobbmässor i medlemsstaterna och samarbetat med nationella myndigheter. En del av de medlemsstater som har en lägre andel EU-anställda har, vid sin ständiga representation i Bryssel eller i sin huvudstad, avsatt personal som arbetar med EU-institutionerna för att komma till rätta med de geografiska obalanserna. Alla institutioner samarbetar med nationella förvaltningar i denna fråga, men det är bara kommissionen som har formaliserat arbetet i [gemensamma handlingsplaner](#).

64 Utöver de utåtriktade åtgärderna håller en del institutioner på att förfina sina rekryteringsförfaranden, till exempel genom att be avdelningar att ha med minst en sökande från en mindre välrepresenterad medlemsstat bland dem som intervjuas för en tjänst, för att dessa sökande ska bli mer synliga. Under den första halvan av 2024 inledde parlamentet, utifrån en egen analys av den geografiska balansen, tre nationella särskilda uttagningsprov riktade till nederländska, österrikiska och luxemburgiska medborgare för att upprätta reservlistor över godkända sökande från dessa länder att lägga till rekryteringsreserven. Det är den enda institutionen som har använt sådana uttagningsprov i ett försök att åtgärda geografiska obalanser.

65 Det återstår att se vilka resultat dessa åtgärder som ska förbättra den geografiska balansen bland EU-anställda får. Dessutom väckte två medlemsstater i maj 2024 en talan om ogiltighetsförklaring vid domstolen av parlamentets uttagningsprov riktade till specifika nationaliteter.

¹³ Särskild rapport 23/2020.

Skälen till att institutionerna saknar attraktionskraft har inte analyserats på ett heltäckande sätt

66 Institutionerna använder inte samma metod för att identifiera de bakomliggande skälen till att inte tillräckligt många medborgare från vissa länder söker jobb på en EU-institution. I en [rapport från 2022](#) konstaterade kommissionen ett starkt samband mellan EU-medborgarnas deltagande i EU:s uttagningsprov och nettoinkomster och uppfattningen om anställningsutsikter på nationell nivå och även med OECD:s *Better Life Index* (ju bättre livet är i medlemsstaten, desto mindre sannolikt är det att dess medborgare anmäler sig till EU:s uttagningsprov). Ett skäl som ofta nämnts i våra intervjuer med nationella förvaltningar var bristen på lättillgänglig information om karriärer och anställningsvillkor. Parlamentet beställde en studie om sin attraktionskraft som arbetsgivare för personer under 35 år i sju medlemsstater som är underrepresenterade bland nyanställda. Mellan 45 % och 69 % av uppgiftslämnarna ansåg att parlamentet var en attraktiv arbetsgivare. Parlamentet använde resultatet till att se över sitt varumärke som arbetsgivare och uppdatera sitt informationsmaterial om karriärutsikter.

67 Institutionerna erbjuder arbetsvillkor som i stort sett motsvarar förväntningarna hos kvalificerade utlandsstationerade medarbetare i ett modernt samhälle: deltid, flexibel arbetstid, möjlighet till distansarbete (också utanför anställningsorten), ledighet av familjeskäl och familjebidrag. De har också infört riktlinjer för mångfald och inkludering. Villkoren anges dock inte alltid i meddelandena om lediga tjänster eller på de rekryteringssidor som institutionerna offentliggör. Potentiella sökande är därför inte alltid medvetna om den arbetsmiljö som erbjuds, vilket kan göra dem mindre motiverade att söka ett jobb som kräver utlandsstationering.

68 Antalet jobberbjudanden som avslås är lågt vid alla institutioner men mäts inte på ett konsekvent sätt. Beroende på vilket it-system som personalavdelningen använder eller antalet rekryteringsomgångar som anordnas varje år kan andelen avslag mätas automatiskt, men det kan endast ske i slutskedet av förfarandet (när rekryteringen redan har förts in i systemet). Alternativt kan den spåras manuellt under hela rekryteringsförfarandet: de rapporterade procentsatserna varierade från 2 % till 15 % beroende på vilken beräkningsmetod som användes. Därför går det inte att jämföra procentsatserna mellan institutionerna. Det betyder också att institutionerna inte kan göra en jämförande analys av avslagen för att hitta möjliga trender eller gemensamma faktorer.

69 Luxemburgbaserade institutioner har rapporterat att de har haft svårt att rekrytera personal under de senaste tio åren. Vi har försökt kvantifiera problemet genom att analysera antalet avslag på jobberbjudanden i Luxemburg mellan 2019 och 2023. Även om andelen avslag var högre för Luxemburgbaserade jobb än för de jobb som erbjöds i Bryssel var antalet jobberbjudanden som avlogs för få (cirka 100 totalt under fyra år för parlamentet och kommissionen) och redovisningen av dem för inkonsekvent (se punkt **68**) för att de skulle kunna extrapoleras. Frågan om Luxemburgs attraktionskraft har dock fått institutionerna att samordna sig i en arbetsgrupp (se [ruta 1](#)).

Ruta 1

Arbetsgruppen som ska öka Luxemburgs attraktionskraft

Antalet EU-anställda i Luxemburg har ökat betydligt sedan 2014, från 6 074 till cirka 9 500 år 2023. Trots denna ökning rapporterar de Luxemburgbaserade institutionerna att de har svårt att rekrytera personal, delvis på grund av boendekostnaderna i landet.

Den lägsta bruttolön som betalas inom institutionerna (för kontraktsanställda i tjänstegrupp (TG)I/1) är lägre än Luxemburgs minimilön, och institutionerna har vidtagit åtgärder för att se till att de inte erbjuder personalen en lön som är lägre än den lokala minimilönen. År 2021 inrättade institutionerna en arbetsgrupp som skulle fundera över åtgärder som kan öka Luxemburgs attraktionskraft. Den åtgärdsplan med tolv punkter som blev resultatet är inriktad på följande:

- Personalförvaltning: göra det lättare att rekrytera personal i Luxemburg.
- Knutpunkter för spetskompetens: presentera Luxemburg som en plats för spetskompetens när det gäller finans, juridik, it, språk och kunskapshantering.
- Livet i Luxemburg: erbjuda hjälp att hitta boende och även rådgivning för att hjälpa de anställdas partner att komma in på den lokala arbetsmarknaden.
- Kommunikation: ha en gemensam kommunikationsstrategi för Luxemburgbaserade institutioner och samarbeta med nationella myndigheter och europeiska universitet.

EU-institutionerna utnyttjar inte fullt ut alla möjligheter som står till buds för att förbättra personalförvaltningen

70 EU-anställda förutsätts vara oberoende och ha högsta möjliga yrkesstandard. Deras ram för anställning bör ge dem möjlighet att utföra sina arbetsuppgifter så ändamålsenligt och effektivt som möjligt¹⁴.

71 Institutionerna bör därför ha en prestationsram som gör att de kan få ut så mycket som möjligt av sina anställda, en ram som erkänner goda prestationer, identifierar talanger och utvecklingsbehov och gör någonting åt dåliga prestationer. EU-anställda bör ha möjlighet till karriärutveckling och befordran på grundval av meriter och prestationer¹⁵.

Onödigt restriktiv inställning till styrningen av personalens prestationer

Ramen för bedömning av prestationer är i huvudsak inriktad på bristande arbetsinsats

72 I tjänsteföreskrifterna fastställs minimikraven för ramen för prestationsstyrning vid institutionerna. Den är inriktad på de årliga bedömningsrapporterna, som används för jämförelse av de relativa meriterna hos anställda som kan komma i fråga för befordran och ingår i förfarandet för nedflyttning till en lägre lönegrad och uppsägning av personal på grund av bristande arbetsinsats.

73 I bedömningsrapporterna redovisas de anställdas kompetens, prestationsförmåga och uppträdande i tjänsten. I rapporterna anges om den anställdas prestationer har varit tillfredsställande eller otillfredsställande på ett övergripande plan. Om bedömaren anser att en anställdas prestationer är otillfredsställande kommer denna inte att flyttas upp till nästa löneklass. Om prestationerna fortsätter att vara otillfredsställande kan förfarandet för uppsägning på grund av bristande arbetsinsats inledas. En anställd kan även sägas upp av disciplinära skäl, och båda förfarandena kan löpa parallellt.

¹⁴ Förordning (EU, Euratom) nr 1023/2013.

¹⁵ OECD, *Principles of public administration*, 2023.

74 Genom 2014 års översyn av tjänsteföreskrifterna infördes obligatoriska steg som förlängde förfarandet för uppsägning på grund av bristande arbetsinsats även om det var upp till varje institution att ”fastställa förfaranden för hur fall av bristande arbetsinsats ska upptäckas, hanteras och åtgärdas”. Förfarandet får inledas först efter tre otillfredsställande bedömningsrapporter i rad (som leder till nedflyttning), och ytterligare två otillfredsställande rapporter krävs före uppsägning. Det krävs således fem år av genomgående otillfredsställande prestationer innan en tjänsteman kan sägas upp på grund av bristande arbetsinsats.

75 Den offentliga förvaltningens oberoende vilar delvis på det faktum att tjänstemän endast kan sägas upp eller degraderas på grundval av objektiva kriterier som regleras i lag¹⁶. Det bör därför finnas ett tydligt evidensbaserat förfarande för uppsägning av personal. De steg som infördes 2014 är omständliga. Ingen uppsägning för bristande arbetsinsats har skett sedan 2019 (dvs. så tidigt som det hade kunnat ske efter översynen av tjänsteskrifterna) vid de granskade EU-institutionerna, även om ett fåtal bedömningsrapporter (färre än 0,1 %) varje år visar sig vara otillfredsställande.

76 En bristande arbetsinsats hanteras bäst innan en anställd har fått fast anställning. I tjänsteföreskrifterna föreskrivs att nyanställd personal ska fullgöra en provanställningsperiod på sex till nio månader (beroende på kontrakt). I december 2023 uppdaterade kommissionen sin vägledning till chefer om provanställningsperioder och betonade att tjänstemän endast kan få fast anställning om de uppvisar en ”hög prestationsnivå” i alla aspekter av sitt arbete. Det är fortfarande sällsynt att en anställd inte får fast anställning vid provanställningsperiodens slut (totalt 35 vid de tre granskade institutionerna mellan 2019 och 2023, dvs. cirka 0,2 % av all rekryterad personal).

77 Tjänsteföreskrifternas fokus på bristande arbetsinsats (oförmåga eller ovilja att utföra sitt arbete) hindrar inte institutionerna från att vidta åtgärder för att komma till rätta med fast anställdas dåliga prestationer innan de rapporteras i bedömningsrapporterna. I regel hänvisar man dock till upptäckt och hantering av fall av dåliga prestationer i genomförandebesluten om förfarandet för bristande arbetsinsats, vilket gör åtskillnaden mellan de två begreppen och den uppsättning åtgärder som ska vidtas ännu otydligare. I artiklarna om förberedande åtgärder i institutionernas genomförandebeslut hänvisar man dessutom vanligtvis till tecken på eller risker för bristande arbetsinsats och inte till det mer övergripande problemet med dåliga prestationer.

¹⁶ OECD, *Principles of public administration*, 2023.

78 Parlamentets genomförandebeslut innehåller en artikel om hur man formellt upptäcker och rapporterar de första tecknen på bristande arbetsinsats och vidtar åtgärder innan nästa bedömningsrapport upprättas. Rådets beslut innehåller också ett formaliserat förfarande för förebyggande när det finns en risk för att det i nästa bedömningsrapport konstateras att den anställda har uppvisat en bristande arbetsinsats. I kommissionens riktlinjer om prestationer betonas att chefer bör meddela den anställda om problem som gäller den otillfredsställande aspekten av prestationer så snart de uppstår. Syftet med bestämmelserna är att uppmuntra både chefer och anställda att agera innan cheferna rapporterar om otillfredsställande prestationer i bedömningsrapporten.

79 I chefsutbildningen ingår prestationsstyrning, men riktlinjerna om prestationer riktade till chefer är i huvudsak koncentrerade på upptäckten och hanteringen av otillfredsställande prestationer i bedömningsrapporterna, eftersom det inte går att inleda ett förfarande för uppsägning om inte detta steg dokumenteras formellt och på lämpligt sätt. Riktlinjerna är i regel också utformade för att påminna chefer om den rättspraxis som finns om bedömningsrapporter för att säkerställa att bedömningsförfarandet inte utmanas rättsligt.

80 Kommissionen har även särskilda regler för mellanchefer, vilkas bedömningsrapporter innehåller ett avsnitt för bedömning av ledaruppgifter. Mellanchefer vid kommissionen kan komma att omplaceras till icke ledande befattningar om de har fått en otillfredsställande bedömning av ledaruppgifter. Efter två sådana rapporter måste ett förfarande för omplacering inledas. Under den granskade perioden (2019–2023) har det bara funnits ett fall av omplacering på grund av otillfredsställande ledaruppgifter vid kommissionen.

81 Förfarandet för degradering och uppsägning av personal på grund av bristande arbetsinsats är onödigt betungande och kräver med rätta att ett välgrundat fall läggs fram som styrks av lämplig dokumentation. Detta har påverkat hur prestationsproblem uppfattas inom EU:s offentliga förvaltning, på bekostnad av andra nödvändiga aspekter av prestationsstyrningen.

Det görs inte tillräckligt för att belöna goda prestationer

82 I andra änden av prestationsspektrumet innehåller tjänsteföreskrifterna inga särskilda åtgärder för att belöna högpresterande medarbetare utan det anges bara att befordringar måste bygga på meriter. Jämförelsen av meriter inom en och samma lönegrad grundas främst på innehållet i bedömningsrapporterna. Kategorin tillfredsställande/otillfredsställande, som härrör från kraven i förfarandet för bristande arbetsinsats, uppmuntrar dock inte chefer att ge en mer nyanserad övergripande bedömning av prestationer i bedömningsrapporternas slutsatser. Institutionerna anser dessutom att "en hög prestationsnivå" är det minsta som kan förväntas av personalen, vilket gör det svårare att identifiera exceptionellt högpresterande medarbetare. Både parlamentet och rådet har kvantitativa uppgifter kopplade till bedömningen av personal. Det hjälper dem att identifiera medarbetare som presterar bättre än den förväntade nivån när de jämför meriter inför befodringsförfarandet.

83 Medarbetare vilkas prestationer är tillfredsställande men inte lika tillfredsställande som andras i samma lönegrad har en långsammare karriärutveckling, medan medarbetare som presterar bättre kan få en snabbare karriärutveckling. Sådana möjligheter begränsas dock av de vägledande faktorer för likvärdighet i karriärutveckling som fastställs i tjänsteföreskrifterna. Dessa faktorer infördes 2004 och var utformade för att säkerställa en likvärdig karriärutvecklingshastighet mellan anställda som rekryterades före 2004 och de som rekryterades senare. Tillämpningen av dem har lett till att befordringar i huvudsak baseras på en genomsnittlig hastighet. Sedan 2014 och för att begränsa denna halvautomatiska utveckling, som inte alltid har varit kopplad till ansvarsområden, kan vissa av de högsta AST-lönegraderna (10 och 11) och AD-lönegraderna (13 och högre) endast uppnås genom ett urvalsförfarande. Denna åtgärd har förbättrat balansen mellan ansvarsområden och lönenivå.

84 De lagstadgade begränsningarna för användningen av befordringar för att belöna utmärkta prestationer, och det faktum att det enligt tjänsteföreskrifterna inte är tillåtet att ge anställda en bonus baserad på prestationer, hindrar inte institutionerna från att införa icke-ekonomiska belöningar till anställda vilkas prestationer går utöver den höga nivå som förväntas. Med undantag av en del priser – till exempel för klarspråk eller hållbarhetsinitiativ – har ingen av de granskade institutionerna infört en formell policy för att belöna högpresterande medarbetare.

Möjligheterna att förbättra karriärutsikterna för vissa personalkategorier utnyttjas inte fullt ut

Interna uttagningsprov används inte tillräckligt som ett verktyg för karriärutveckling

85 Alla institutioner ger sina anställda möjlighet att byta jobb enligt policyn för intern rörlighet och att gå kurser för att utveckla färdigheter, förvärva ny kompetens och styra om sin karriär. Både den typ av kontrakt (fast, tillsvidare eller visstid) som de anställda har och deras tjänstegrupp påverkar dessa möjligheter.

86 Att klara ett allmänt eller internt uttagningsprov är det enda sättet att gå från att vara kontraktsanställd eller tillfälligt anställd till att bli fast anställd tjänsteman. Det kan också ge en anställd möjlighet att byta tjänstegrupp (punkt 34).

87 Interna uttagningsprov är begränsade till de som är anställda vid den institution som anordnar dem. Enligt tjänsteföreskrifterna är interna uttagningsprov öppna för tjänstemän och tillfälligt anställda, och i dem fastställs behörighetskraven avseende utbildning och yrkeserfarenhet, kopplade till den tjänstegrupp och den lönegrad som uttagningsprovet avser (se *bilaga II*). Institutionerna får fastställa ytterligare behörighetskrav, till exempel när det gäller tjänstegruppen för de tillfälligt anställda som får delta eller deras tjänstgöringstid.

88 Enligt tjänsteföreskrifterna får institutionerna även i undantagsfall besluta att anordna interna uttagningsprov för kontraktsanställda från tjänstegrupperna II till IV, förutsatt att de har fullgjort minst tre års tjänstgöring vid institutionen. Enligt tjänsteföreskrifterna får antalet kontraktsanställda som kan utses till en fast tjänst efter att ha klarat ett internt uttagningsprov inte överstiga 5 % av det totala antalet tjänstemän som utses till denna tjänstegrupp. Interna uttagningsprov är inte alltid öppna för kontraktsanställda: kommissionen anordnar endast interna uttagningsprov för AD6, AST2 och SC2, men inga för AD5 och AST4, trots att det vore rättsligt möjligt.

89 Interna uttagningsprov för AD-tjänster är i regel bara öppna för AD-personal, och uttagningsprov för AST-tjänster är i regel bara öppna för AST-personal. En sådan begränsning, som inte bygger på kraven i tjänsteföreskrifterna, minskar karriärmöjligheterna för AST- och SC-personal. Enligt parlamentets interna regler får dock personal från alla tjänstegrupper delta i samtliga interna uttagningsprov, förutsatt att de uppfyller minimikraven i tjänsteföreskrifterna. Det har också skett en förändring på senare tid när det gäller uttagningsprov för AST vid de andra institutionerna, där fler uttagningsprov är öppna för personal i tjänstegrupp SC. Rådet lät också både AST- och SC-personal delta i två interna uttagningsprov för AD (2021 och 2023).

90 Både parlamentet och kommissionen anordnar interna uttagningsprov i relativt höga lönegrader (AD9, AD10 och AD12) och erbjuder AD-tjänstemän med tillräckligt lång yrkeserfarenhet möjlighet att få en snabbare karriärutveckling än genom befordringsförfarandet. Detta är särskilt relevant med tanke på att åldern på nyanställda vid institutionerna (se punkt 45) pekar på en klyfta mellan de lönegrader som de rekryterats i och deras faktiska yrkeserfarenhet. Att erbjuda kvalificerad personal möjlighet till en snabbare karriärutveckling är ett sätt att överbrygga denna klyfta, men kommissionens regler innebär att den möjligheten är begränsad till AD-anställda.

Ökade skillnader mellan jobb, ansvarsområden och karriärutsikter för AST-/SC-personal och AST-personal och deras profiler

91 Genom 2004 års reform av tjänsteföreskrifterna slogs tre tjänstegrupper samman till en enda AST-grupp som omfattade en rad olika jobbprofiler och erbjöd betydande befordringsmöjligheter eftersom den har elva lönegrader. Personal som rekryterats efter 2004 i denna tjänstegrupp skulle kunna avancera genom alla lönegrader, oavsett vilket jobb de faktiskt har. Denna reform ledde till en situation där sekreterare på vissa avdelningar kunde tjäna mer än mellanchefer. Genom 2014 års översyn av tjänsteföreskrifterna försökte man rätta till detta genom att skapa en tjänstegrupp för SC, förbehållen sekreterare och kontorspersonal¹⁷. Genom översynen begränsades även tillträdet till de två sista lönegraderna i tjänstegrupp AST: dessa är numera förbehållna personal som tar på sig ytterligare ansvar och som utses efter ett urvalsförfarande som skiljer sig från det ordinarie befordringsförfarandet.

92 Vi anser att det var lämpligt att skapa tjänstegrupp SC för att åtgärda de obalanser i fråga om lön och ansvar i AST-gruppen som var en oavsiktlig konsekvens av 2004 års reform. Även om de jobb som hör till den tjänstegruppen var tydligt definierade är minimikraven på kvalifikationer och erfarenhet för tillsättning desamma för båda tjänstegrupperna: antingen en eftergymnasial utbildning styrkt med examensbevis eller en gymnasieutbildning styrkt med ett examensbevis som ger tillträde till eftergymnasial utbildning och minst tre års yrkeserfarenhet. Dessa minimikrav på utbildning har knappt ändrats sedan den första versionen av

¹⁷ Särskild rapport 15/2019.

tjänsteföreskrifterna 1962¹⁸, där det hänvisades till en teoretisk gymnasieutbildning eller motsvarande yrkeserfarenhet.

93 Kraven är inte i linje med den aktuella utbildningsnivån i EU där över 75 % av EU:s befolkning har minst en avslutad gymnasieutbildning och 30 % har avslutade universitetsstudier¹⁹. Det betyder att personal i tjänstegrupperna SC och AST ofta kan ha kvalifikationer som inte är anpassade till deras jobbkrav. Det kan leda till bristande motivation och påverka personalens prestationer.

94 Sekreterarnas och kontorspersonalens arbetsuppgifter har utvecklats betydligt sedan 2014, delvis på grund av den ökade digitaliseringen och de nya arbetssätt som infördes med anledning av covid-19-pandemin²⁰. Kommissionen konstaterade att de färdigheter och den kompetens som numera krävs av SC-personal är mer varierade än när gruppen inrättades och ibland gör att de närmar sig vissa av de uppgifter som AST-personal utför (t.ex. ge stöd till den ekonomiska förvaltningen och den finansiella kontrollen). Den ökade digitaliseringen har också lett till att en del administrativa uppgifter som vanligtvis utförts av AST-personal har tagits över av AD-personal. De otydliga gränserna mellan en del av de uppgifter som utförs av respektive tjänstegrupp, tillsammans med högre utbildningsnivåer, innebär att det är ännu mindre motiverat att begränsa vilka som får delta i interna uttagningsprov (se punkt **90**).

95 Karriärutsikterna för personal i tjänstegrupperna SC och AST är begränsade. När det gäller SC-personal är befodringsmöjligheterna små – de vägledande faktorerna (se punkt **83**) har fastställts på ett sådant sätt att det skulle ta i genomsnitt 30 år att flyttas upp från SC1 till SC6, jämfört med 12 år för att flytta upp från AST1 till AST5, som är lönegrader med jämförbara lönenivåer. SC-personal har få möjligheter att delta i interna uttagningsprov för AST, även om några institutioner har börjat ändra sin praxis i denna fråga (se punkt **89**).

¹⁸ Förordning nr 31 (EEG), nr 11 (EKSG) om tjänsteföreskrifter för tjänstemän och anställningsvillkor för övriga anställda i Europeiska ekonomiska gemenskapen och Europeiska atomenergigemenskapen.

¹⁹ Eurostat, *Population by educational attainment level, sex and age (%) - main indicators*.

²⁰ Särskild rapport 18/2022.

96 Tjänsteföreskrifterna erbjuder ett fåtal möjligheter för personal i AST-tjänstegruppen att utnämnas till tjänstegrupp AD, bland annat genom ett årligt förfarande kallat certifiering. Personal i lönegrad AST5 och högre får delta i förfarandet. Antalet sökande är många fler än det antal tjänster som institutionerna avsätter varje år. Det är inte alla av de granskade institutionerna som låter AST-personal med relevanta kvalifikationer och relevant erfarenhet regelbundet delta i interna uttagningsprov för AD, även om det inte finns någon rättslig bestämmelse som hindrar dem från att göra det.

97 De begränsade karriärutvecklingsmöjligheterna för SC- och AST-personal, som beror såväl på rättsliga begränsningar som på institutionernas interna beslut, innebär en utmaning för personalförvaltningen och är en av de saker som personalen i dessa tjänstegrupper nämner som ett skäl till missnöje under intervjuer i samband med att de slutar eller i undersökningar.

Slutsatser och rekommendationer

98 Vi drar slutsatsen att den ram för anställning som gäller för närvarande inom EU-institutionerna har visat sig vara flexibel och att institutionerna har använt den för att hantera de svåra omständigheter som de måste arbeta under. Institutionerna har omfördelat sina lediga tjänster till de avdelningar som har fått större ansvarsområden, omvärderat sina personalbehov och inriktat sig mer på färdigheter och kompetens. De har diversifierat sina rekryteringskanaler för att åtgärda problemet med en åldrande personalstyrka och som en reaktion på att det inte har anordnats några allmänna uttagningsprov på länge. Institutionerna kämpar dock för att attrahera personal till vissa särskilda profiler, och trots insatser på senare tid finns det fortfarande geografiska obalanser. Personalförvaltningen omfattas ibland i onödan av begränsningar som inte kommer från tjänsteföreskrifterna. Prestationsstyrningen är alltför inriktad på det formella förfarandet för att hantera bristande arbetsinsats, på bekostnad av andra aspekter, och karriärutsikterna begränsas ibland mer än nödvändigt.

99 EU-institutionerna har åtagit sig att minska sina administrativa utgifter när så är möjligt och optimera sina personalresurser. Det har lett till att institutionerna lägger större fokus på de färdigheter och den kompetens som behövs och undersöker hur de kan förvärfvas internt, särskilt genom kompetensutveckling eller omskolning av personalen. Detta skifte är dock något som har skett på senare tid och är ännu inte allmän praxis (punkterna [19–33](#)).

100 Sedan 2020 har institutionerna haft svårt att rekrytera tjänstemän på grund av avbrotten i Epsos verksamhet. Därför har de rekryterat fler tillfälligt anställda. De har också diversifierat sina rekryteringskanaler och infört program riktade till yngre yrkesutövare eller ökat antalet utstationerade tjänstemän från nationella förvaltningar för att fylla kompetensluckor. Även om rekryteringen av tillfälligt anställda har visat sig vara ett effektivt och flexibelt sätt att hantera bristen på godkända sökande på Epsos reservlistor innebär det vissa risker för driftskontinuiteten och kunskapshanteringen och kan därför inte vara en hållbar lösning på lång sikt (punkterna [34–49](#)).

Rekommendation 1 – Inför en riskbaserad policy för anställning av tillfälligt anställda

Europaparlamentet, rådet och kommissionen bör – beroende på varje avdelnings specifika karaktär – besluta om en hållbar nivå av tillfälligt anställda och väga fördelarna (bl.a. flexibilitet, rekryteringstakt) mot riskerna (institutionell kunskap som går förlorad, likabehandling av anställda) samt vidta lämpliga åtgärder när nivån överskrids.

Måldatum för genomförande: juni 2025.

101 Institutionerna erbjuder arbetsvillkor som är i linje med förväntningarna hos en utlandsstationerad arbetskraft i ett modernt samhälle. EU-anställdas köpkraft har visserligen minskat mer än nationella tjänstemäns, men lönerna ligger på samma nivå som de löner som andra internationella organisationer erbjuder sina anställda. Institutionerna har dock fortfarande svårt att rekrytera särskilda profiler som it-specialister, eller locka tillräckligt många sökande från alla medlemsstater för att få en geografiskt balanserad personalstyrka. Attraktionskraft är en komplex fråga, och trots att en del åtgärder har vidtagits när det gäller geografisk balans har institutionerna ännu inte någon heltäckande bild av skälen till att det är svårt att rekrytera personal till vissa profiler (punkterna [50–69](#)).

Rekommendation 2 – Ta fram riktade handlingsplaner för att göra jobben mer attraktiva

Europaparlamentet, rådet och kommissionen bör

- a) vid varje institution, analysera skälen till att jobberbudanden avslås,
- b) via en interinstitutionell dialog analysera skälen till den låga andelen anmälningar till uttagningsprov och urvalsförfaranden för alla nationaliteter och alla jobbprofiler,

analysera och vidta lämpliga och mätbara åtgärder för att komma till rätta med dessa problem.

Måldatum för genomförande: december 2025.

102 I tjänsteföreskrifterna fastställs minimikrav för prestationsstyrning som handlar om de årliga bedömningsrapporterna. Vi konstaterade att institutionerna tillämpar en ram för bedömning av personalens prestationer som i huvudsak är inriktad på bristande arbetsinsats. Det är en tungrodd process, som endast gäller de mest extrema fallen av underpresterande medarbetare och sällan används i praktiken. Man har satt behovet av att formalisera detta förfarande före behovet av att ta fram strategier för att hantera dåliga prestationer innan det leder till bristande arbetsinsats (punkterna **72–81**). I andra änden av prestationsspektrumet kan högpresterande medarbetare belönas med snabbare befordringar, men detta begränsas av vägledande faktorer som fastställer en genomsnittlig karriärutveckling. Det finns inga välutvecklade icke-ekonomiska belöningar för högpresterande medarbetare (punkterna **82–84**).

103 Interna uttagningsprov används i huvudsak för att ge högpresterande tillfälligt anställda möjlighet att bli tjänstemän. Provens möjligheter att ge ytterligare karriärutsikter för anställda i tjänstegrupperna SC och AST utnyttjas inte i tillräcklig utsträckning på grund av de behörighetskriterier som fastställts. Arbetsinnehållet för dessa två tjänstegrupper har förändrats kraftigt, och de anställda uppfyller ofta de akademiska minimikraven för AD-anställda, vilket har lett till ett visst missnöje hos de anställda (punkterna **85–97**).

Rekommendation 3 – Ytterligare utveckla ramar för karriär och prestation

Europaparlamentet, rådet och kommissionen bör

- a) förbättra riktlinjerna om hur man hanterar dåliga prestationer i fall som inte omfattas av förfarandet för uppsägning på grund av bristande arbetsinsats,
- b) kartlägga de uppgifter och ansvarsområden som är förknippade med AST-/SC- och AST-tjänster och, vid behov, uppdatera arbetsbeskrivningarna,
- c) anordna interna uttagningsprov för behörig personal från andra tjänstegrupper,
- d) bedöma om det går att erbjuda icke-ekonomiska belöningar för utmärkta prestationer.

Måldatum för genomförande: december 2025.

Denna rapport antogs av revisionsrättens avdelning V, med ledamoten Jan Gregor som ordförande, vid dess sammanträde i Luxemburg den 1 oktober 2024.

För revisionsrätten

Tony Murphy
ordförande

Bilagor

Bilaga I – EU-institutioner som omfattas av tjänsteföreskrifterna och personalkategorier som de anställer

I fördraget om Europeiska unionen står sju EU-institutioner förtecknade: Europaparlamentet, Europeiska rådet, Europeiska unionens råd, Europeiska kommissionen, Europeiska unionens domstol, Europeiska centralbanken och Europeiska revisionsrätten.

Av dessa institutioner är det endast de anställda vid Europeiska centralbanken som inte omfattas av tjänsteföreskrifterna. Tjänsteföreskrifterna omfattar dessutom personal vid fem andra EU-organ: Europeiska utrikestjänsten, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén, Europeiska ombudsmannen och Europeiska datatillsynsmannen samt genomförandeorganens anställda.

Institutionernas personalstyrka är indelad i olika kategorier. Inom varje kategori finns olika tjänstegrupper. Inom kategorin tjänstemän och tillfälligt anställda rangordnas tjänstegrupperna efter lönegrader, som speglar allt högre yrkes- och utbildningskrav och ansvarsnivåer.

Personal som omfattas av tjänsteföreskrifterna

En tjänsteman är en person som, efter att ha klarat ett uttagningsprov, har fått fast anställning vid en av institutionerna. Ledamöter av kommissionen eller av Europaparlamentet är inte tjänstemän. Det finns tre tjänstegrupper i tjänstemannakategorin:

- Handläggare (AD) i lönegraderna AD5 till AD16.
- Assistenten (AST) i lönegraderna AST1 till AST11.
- Sekreterare och kontorspersonal (AST/SC) i lönegraderna AST/SC1 till AST/SC6.

Personal som omfattas av anställningsvillkoren för övriga anställda

Tillfälligt anställda anställs

- på visstidskontrakt (högst sex år, inbegripet förlängningar) på en **fast tjänst** vid någon av institutionerna eller Europeiska utrikestjänsten,
- på visstidskontrakt (med möjlighet till en förlängning), eller mer sällan tills vidare, på en **tillfällig tjänst** vid en institution eller en byrå,
- för att bistå en person som innehar en post (t.ex. en kommissionsledamot eller en domare vid domstolen), vilket innebär att kontraktet är kopplat till befattningshavarens mandatperiod.

Tjänstegrupperna för tillfälligt anställda är samma som för tjänstemän.

Kontraktanställda utnämns inte till fasta tjänster. De är indelade i fyra tjänstegrupper (TG I till TG IV) beroende på vilka uppgifter de utför: från TG I för manuellt arbete till TG IV för rådgivande och administrativa uppgifter. Anställda i TG I och de som arbetar på en byrå eller delegation, representation eller ett kontor (t.ex. kommissionens infrastrukturbyrå i Luxemburg eller infrastrukturbyrå i Bryssel) får anställas tills vidare. Kontrakten för övriga anställda får inte överstiga sex år.

Bilaga II – Tillträdeskrav för varje personalkategori i EU

I tabellen nedan sammanfattas hur minimikraven på kvalifikationer och språkfärdigheter fastställs i tjänsteföreskrifterna för tjänstemän, tillfälligt anställda och kontraktсанställda, samt exempel på arbetsuppgifter för varje tjänstegrupp.

Tjänstemän och tillfälligt anställda	Kontraktсанställda
Kvalifikationer	
AD	TG IV
Minst tre års avslutade universitetsstudier, styrkt med examensbevis.	
AST och AST/SC	TG III och TG II
Eftergymnasial utbildning styrkt med examensbevis eller gymnasieutbildning styrkt med examensbevis och yrkeserfarenhet på minst tre år.	
Inte tillämpligt	TG I
	Fullgjord obligatorisk skolgång
Språkkrav	
För alla tjänstegrupper: fördjupade kunskaper i ett av EU:s språk och tillfredsställande kunskaper i ett annat. För tjänstemän krävs kunskaper i ett tredje språk för befordran.	
Exempel på arbetsuppgifter	
AD	TG IV
Handläggare: jurist, översättare, revisor, ekonom m.m.	Liknar AD-anställdas uppgifter men utförs <u>under övervakning</u> av tjänstemän eller tillfälligt anställda
AST	TG III
Verkställande eller teknisk roll inom administration, ekonomi, kommunikation, forskning eller utveckling och genomförande av politik	Liknar AST-anställdas uppgifter men utförs <u>under övervakning</u> av tjänstemän eller tillfälligt anställda
AST/SC	TG II
Kontorsarbete och sekreteraruppgifter, kontorsadministration.	Liknar AST/SC-anställdas uppgifter men utförs <u>under övervakning</u> av tjänstemän eller tillfälligt anställda
Inte tillämpligt	TG I
	Manuella och administrativa stöduppgifter (t.ex. chaufför, personal inom logistik och byggnader) som utförs under övervakning av tjänstemän eller tillfälligt anställda

Bilaga III – Metod för uppdatering av EU-anställdas löner

Årlig uppdatering av löner

Artikel 65 i tjänsteföreskrifterna och bilaga XI till tjänsteföreskrifterna utgör ramen för beräkningen av den årliga uppdateringen av EU-anställdas löner. Beräkningen görs på grundval av förändringar av **levnadskostnaderna i Belgien och Luxemburg** (det gemensamma indexet för Belgien-Luxemburg – JBLI) och **förändringar i köpkraftsutvecklingen i lönerna för nationella tjänstemän i central statsförvaltning** (övergripande särskild indikator). I bilaga XI anges att urvalet får ändras, men att det behöver utgöra ”minst 75 % av unionens bruttonationalprodukt”.

Urvalet av länder som används för att beräkna de särskilda indikatorerna utformades 2014 och omfattade Belgien, Tyskland, Spanien, Frankrike, Italien, Luxemburg, Nederländerna, Österrike, Polen, Sverige och Förenade kungariket. Efter Förenade kungarikets utträde 2020 justerades inte urvalet eftersom det fortfarande utgjorde 75 % av de kvarvarande EU-medlemsstaternas samlade BNP.

I bilaga XI anges ”ändrings- och undantagsklausuler”. **Ändringsklausulen** tillämpas när den övergripande särskilda indikatorn (som avser nationella tjänstemäns köpkraft) är högre än +2 % eller lägre än –2 %. I så fall ska endast gränsvärdet (+2 % eller –2 %) användas för beräkning av den årliga uppdateringen. Återstoden tillämpas från och med april under det påföljande året.

Undantagsklausulen tillämpas om EU:s BNP i fasta priser minskar men den övergripande särskilda indikatorn är positiv. I så fall ska endast en del av den särskilda indikatorn användas för att beräkna uppdateringen och återstoden tillämpas från och med april under det påföljande året, förutom när minskningen av BNP ligger under –3 %. I så fall tillämpas värdet på den särskilda indikatorn efter det att den sammanlagda ökningen av BNP uppvisar ett positivt värde.

Metoden för att uppdatera löner har funnits sedan 1975 med vissa tekniska justeringar: förändringar i förteckningen över de medlemsstater som används för att beräkna den särskilda indikatorn, införandet av ändrings- och undantagsklausulerna 2014, den automatiska tillämpningen från och med 2014 (utan att det krävs en rådsförordning, vilket tidigare var fallet). Den genomsnittliga **nominella** årliga uppdateringen av löner mellan 2014 och 2023 efter användning av denna metod var 2,3 %.

Eurostat offentliggör alla statistiska uppgifter om tillämpningen av bilaga XI i sin **årliga rapport** i slutet av oktober. I december varje år offentliggör kommissionen en **rapport** om budgetkonsekvenserna av den årliga uppdateringen av löner och pensioner. Enligt kraven i tjänsteföreskrifterna (artikel 15 i bilaga XI) offentliggjorde kommissionen i

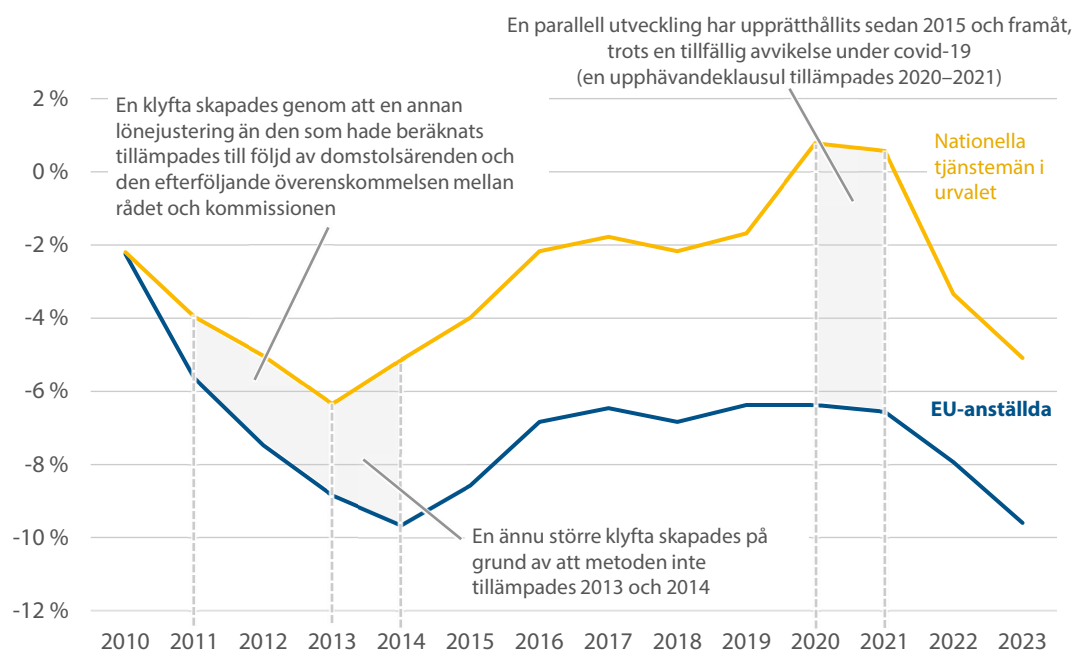
april 2022 en [rapport](#) där den bedömer om ”köpkraftsutvecklingen för EU-tjänstemännens löner och pensioner överensstämmer med förändringarna i köpkraften för lönerna för nationella tjänstemän i central statsförvaltning”.

Syftet med beräkningsmetoden för den årliga uppdateringen är att säkerställa att köpkraften för EU-anställda och nationella tjänstemän utvecklas parallellt. JBLI beaktar EU-anställdas särskilda konsumtionsmönster som mäts genom särskilda hushållsbudgetundersökningar i stället för ett standardiserat harmoniserat konsumentprisindex, för att så exakt som möjligt avspegla utvecklingen för levnadskostnaderna i Bryssel och Luxemburg. Under perioder med hög inflation, till exempel mellan 2021 och 2023, låg det sammanlagda gemensamma indexet för Bryssel och Luxemburg något lägre än det viktade harmoniserade konsumentprisindexet (15,98 % jämfört med 16,21 %).

I rapporten om budgetkonsekvenserna av den årliga uppdateringen från december 2023 angav kommissionen att ”[u]nder perioden 2004–2023 minskade EU-personalens reala köpkraft betydligt. Under denna period har de EU-anställda förlorat 13,9 % av sin köpkraft, på grund av den kombinerade effekten av reformerna av tjänsteföreskrifterna år 2004 och år 2013 och minskade lönejusteringar. Under samma period förlorade tjänstemän i medlemsstaternas centrala statsförvaltningar 4,8 % av sin köpkraft”.

Tittar man enbart på perioden 2010–2023 (se figuren nedan) skapades en klyfta på 4,5 % i köpkraftsutvecklingen mellan EU-anställda och nationella tjänstemän. En parallell utveckling upprätthölls från 2015 och framåt, men denna klyfta kommer alltid att finnas kvar.

EU-anställdas köpkraft har utvecklats ofördelaktigt jämfört med den för nationella tjänstemän (2010–2023)



Källa: Revisionsrätten, på grundval av uppgifter från Eurostat, med 2009 som utgångspunkt.

Korrigeringskoefficienter

Enligt artikel 64 i tjänsteföreskrifterna ska personalens lön i euro ”korrigeras med en koefficient som är över, under eller lika med 100 % beroende på levnadskostnaderna på de olika anställningsorterna” (*korrigeringskoefficienter*), och ”ingen korrigeringskoefficient [ska] tillämpas i någotdera landet” ”[p]å grund av att Belgien och Luxemburg intar en särställning i och med att flertalet av unionens institutioner har sitt huvudsakliga och ursprungliga säte där”. I bilaga XI fastställs på vilka villkor koefficienter får utarbetas.

På grundval av hushållsundersökningar har Eurostat antagit en särskild metod för beräkningen av korrigeringskoefficienter för att fastställa konsumtionsmönster hos personal som arbetar på de olika tjänstgöringsorterna (t.ex. Warszawa eller Köpenhamn). Undersökningarna görs vanligtvis vart femte år, men har inte gjorts lika ofta på senare tid. Korrigeringskoefficienterna offentliggörs också på Eurostats [webbplats](#).

Syftet med korrigeringskoefficienter är att se till att EU-anställda har samma köpkraft, oavsett tjänstgöringsort. Genom dem ser man till att köpkraften för EU-anställda utanför Bryssel utvecklas parallellt med köpkraften för EU-anställda i Bryssel, men inte nödvändigtvis med lokalbefolkningens köpkraft. Korrigeringskoefficienter är ett köpkraftsverktyg för att säkerställa likabehandling av EU-anställda och är inte avsedda att påverka attraktionskraft eller konkurrenskraft.

Eftersom koefficienterna är ett köpkraftsverktyg justeras de varje år så att de avspeglar prisförändringar på tjänstgöringsorterna i förhållande till prisändringar som iakttagits i Bryssel. Det kan leda till att den lokala korrigeringskoefficienten kan minska om den lokala prisökningen är lägre än den i Bryssel, även i fall där priserna stiger. När priserna plötsligt sjunker, som de gjorde på vissa tjänstgöringsorter under finanskrisen 2008, minskade koefficienten (koefficienterna för Dublin, Madrid och Lissabon minskade med 7,1, 2,2 respektive 3,9 procentenheter). På liknande sätt ledde eurokrisen till en betydande minskning av koefficienten för Aten (en minskning på 11 procentenheter mellan 2013 och 2015). De stigande levnadskostnaderna i de medlemsstater som anslöt sig 2004 eller senare syns också i utvecklingen av korrigeringskoefficienterna för dessa platser, där de ökade mest i Tallinn (från 79,5 till 98,9), Prag (från 87,1 till 102,9) och Vilnius (från 78,6 till 93,4).

Bilaga IV – Geografisk balans bland personalstyrkan vid EU-institutionerna

Enligt tjänsteföreskrifterna ska EU-anställda vara ”rekryterade över största möjliga geografiska område bland medborgarna i unionens medlemsstater”, och [i]nga tjänster ska vara förbehållna medborgare från en viss medlemsstat”. Tillfälliga undantag gäller vid utvidgningar då tjänster är särskilt förbehållna medborgare i de medlemsstater som ansluter sig till EU.

Mot bakgrund av de ökade geografiska obalanserna bland EU:s personalstyrka ändrade medlagstiftarna 2014 tjänsteföreskrifterna och lade till att även om rekryteringen alltid ska grundas på meriter ska ”[p]rincipen om jämlikhet mellan unionens medborgare [...] göra det möjligt för alla institutioner att anta lämpliga åtgärder om det konstateras en betydande obalans mellan olika medborgarskap bland tillfälligt anställda som inte motiveras av objektiva kriterier”.

År 2018 offentliggjorde kommissionen en omfattande [rapport](#) om den geografiska balansen bland EU-anställda där den även tog upp balansen i Epsos uttagningsprov. Epsos har redan inlett utåtriktade åtgärder riktade till de medlemsstater som anses vara underrepresenterade bland de sökande till uttagningsproven²¹.

I slutet av 2022 enades alla EU-institutioner om att ta fram en gemensam mall för att regelbundet och på interinstitutionell nivå rapportera om den geografiska balansen. Varje institution fick fortfarande använda den vägledande faktor som den ansåg vara lämpligast för egen del. Den faktor som kommissionen använder från och med 2023 beräknas på grundval av befolkningen i varje medlemsstat, antalet röster i rådet och antalet ledamöter av Europaparlamentet. Parlamentets faktor grundas på antalet ledamöter av Europaparlamentet för varje nationalitet. Det finns andra skillnader: medan kommissionen undantar språkliga handläggare från sin interna analys därför att den anser att de kan snedvrیدا den samlade bilden, har parlamentet med dem. Till vår analys använde vi kommissionens vägledande faktor enligt definitionen 2023.

Parlamentet utnyttjade möjligheten från 2014 att vidta åtgärder för att komma till rätta med geografiska obalanser och antog allmänna genomförandebestämmelser i november 2022 som gjorde att det kunde anordna uttagningsprov för särskilda nationaliteter där man hade sett betydande obalanser. Syftet med uttagningsproven är att upprätta reservlistor över potentiella sökande från medlemsstater vilkas andel anställda vid parlamentet låg under institutionens egen vägledande faktor (på grundval av antalet ledamöter av Europaparlamentet), som ska läggas till de andra reservlistorna över sökande som övervägs för rekrytering. De första sådana

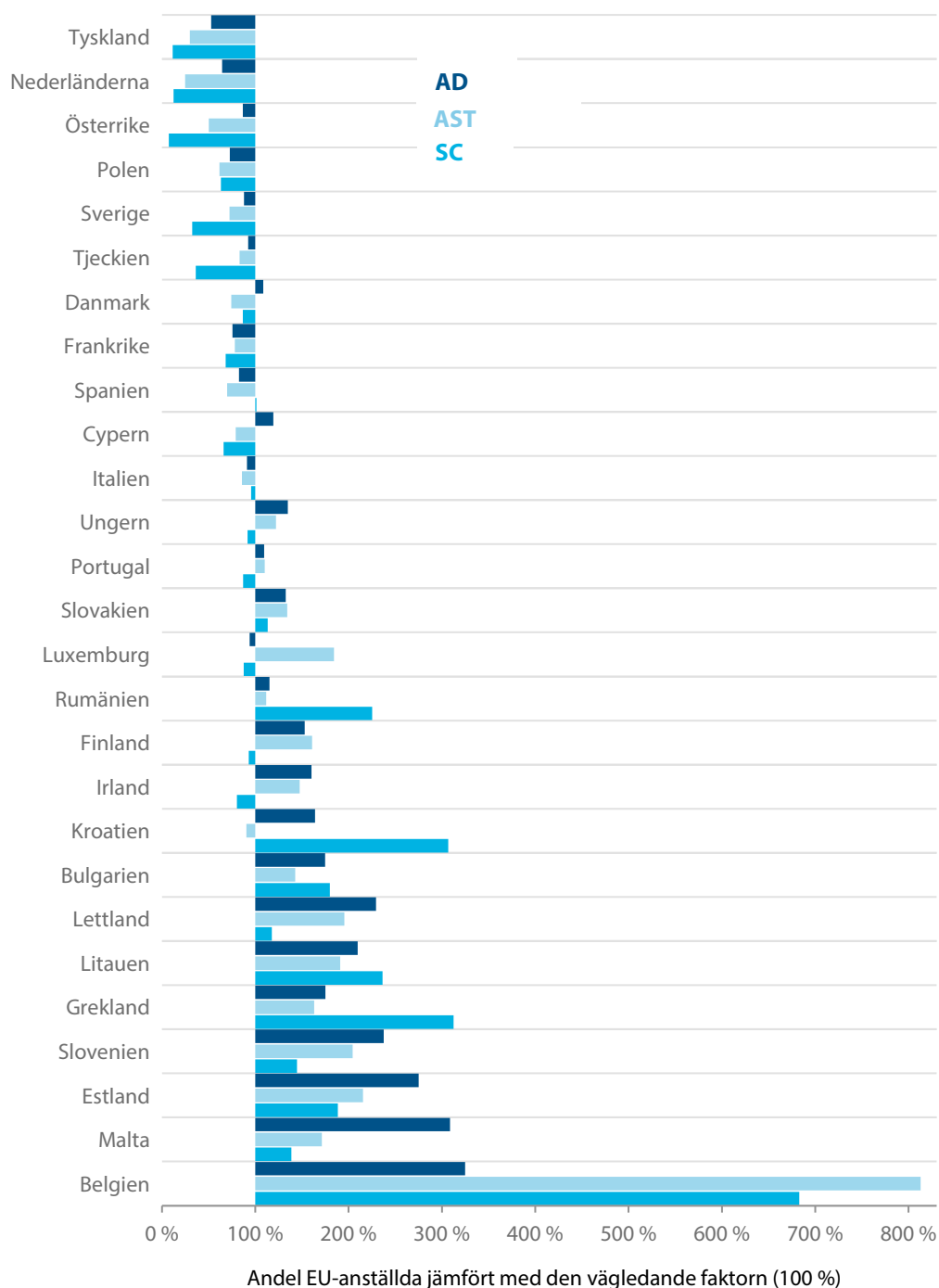
²¹ Särskild rapport 23/2020.

uttagningsproven inleddes under det första kvartalet 2024. Två medlemsstater har dock väckt talan om proven vid domstolen.

Kommissionen analyserar andelen anställda jämfört med den vägledande faktorn när det gäller AD5–AD8-personal som inte är språkligt inriktad (både tjänstemän och tillfälligt anställda samt separat för tjänstemän), alla handläggare, chefer på mellannivå och högre chefer. Utifrån det identifierade kommissionen 15 medlemsstater med betydande obalanser och tog fram gemensamma handlingsplaner för att komma till rätta med problemet. Handlingsplanerna antogs 2023 och är allmänt tillgängliga. När det gäller de övriga medlemsstaterna antog kommissionen (men offentliggjorde inte) operativa slutsatser, där den beskriver den aktuella situationen i medlemsstaterna och de allmänna utsikterna. Kommissionen planerar att uppdatera sin lägesrapport om handlingsplanerna under 2024 och fortlöpande övervaka situationen.

Tittar man närmare på den geografiska balansen finns det stora skillnader beroende på vilken tjänstegrupp och vilka lönegrader de anställda tillhör. Tjänstegrupp AD är mer balanserad än tjänstegrupperna AST och SC (se figuren nedan). Detta kan förklaras av typerna av jobb och ingångslöner i varje tjänstegrupp, men kan också påverkas av jobbens relativa attraktionskraft om man tar hänsyn till att det rör sig om en utlandsstationering, eftersom det till exempel brukar finnas gott om sekreterarjobb i alla medlemsstater, vilket gör det mindre lockande att utvandera. Det är ett av skälen till att institutionerna inte har sitt fokus på obalanser i tjänstegrupperna SC och AST i sina analyser utan i stället koncentrerar sig på tjänstegrupp AD, och särskilt ingångslönegraderna (AD5–AD8).

Geografiska obalanser påverkas också av tjänstegrupp (2023)



Källa: Revisionsrätten, på grundval av de granskade institutionernas personalförteckningar per den 1 januari 2023, tjänstemän och tillfälligt anställda

Förkortningar

AI: artificiell intelligens.

BNP: bruttonationalprodukt.

Echo: Europeiska kommissionens generaldirektorat för europeiskt civilskydd och humanitära biståndsåtgärder.

Epsa: Europeiska rekryteringsbyrån.

FPI: tjänsten för utrikespolitiska instrument.

GD: generaldirektorat vid Europeiska kommissionen.

GD EXPO Europaparlamentets generaldirektorat för unionens externa politik.

GD FISMA: Europeiska kommissionens generaldirektorat för finansiell stabilitet, finansiella tjänster och kapitalmarknadsunionen.

GD Forskning och innovation: Europeiska kommissionens generaldirektorat för forskning och innovation.

GD Försvarsindustri och rymdfrågor: Europeiska kommissionens generaldirektorat för försvarsindustrin och rymdfrågor.

GD Grannskapspolitik och utvidgningsförhandlingar: Europeiska kommissionens generaldirektorat för grannskapspolitik och utvidgningsförhandlingar.

GD Inre marknaden, industri, entreprenörskap samt små och medelstora företag: Europeiska kommissionens generaldirektorat för inre marknaden, industri, entreprenörskap samt små och medelstora företag.

GD IPOL: Europaparlamentets generaldirektorat för unionens interna politik.

GD Jordbruk och landsbygdsutveckling: Europeiska kommissionens generaldirektorat för jordbruk och landsbygdsutveckling.

GD Klimatpolitik: Europeiska kommissionens generaldirektorat för klimatpolitik.

GD Kommunikationsnät, innehåll och teknik: Europeiska kommissionens generaldirektorat för kommunikationsnät, innehåll och teknik.

GD Konkurrens: Europeiska kommissionens generaldirektorat för konkurrens.

GD Migration och inrikes frågor: Europeiska kommissionens generaldirektorat för migration och inrikes frågor.

GD Utbildning, ungdom, idrott och kultur: Europeiska kommissionens generaldirektorat för utbildning, ungdom, idrott och kultur.

Hera: myndigheten för beredskap och insatser vid hälsokriser (Europeiska kommissionen)

HR: personalresurser.

JBLI: gemensamt index för Belgien och Luxemburg.

OECD: Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling.

Ordlista

decentraliserad byrå: ett oberoende EU-organ som inrättats på obestämd tid, som ett expertcentrum, för att utföra uppgifter som bidrar till utvecklingen och genomförandet av ett EU-politikområde.

Europeiska rådet: EU-institution som fastställer EU:s allmänna politiska inriktning och prioriteringar. Europeiska rådet består av de 27 EU-ländernas stats- och regeringschefer, Europeiska rådets ordförande och EU-kommissionens ordförande.

flerårig budgetram: EU:s utgiftsplan där prioriteringar (som grundas på politiska mål) och tak fastställs, vanligtvis för sju år. Den bildar den struktur inom vilken de årliga EU-budgetarna fastställs och begränsar utgifterna för varje utgiftskategori.

genomförandeorgan: en organisation som inrättas och förvaltas av kommissionen under en begränsad period för att utföra specificerade uppgifter med anknytning till EU-program eller EU-projekt för dess räkning och under dess ansvar.

NextGenerationEU: finansieringspaket som ska hjälpa EU-medlemsstaterna att återhämta sig från covid-19-pandemins ekonomiska och sociala konsekvenser.

tillsättningsmyndighet: person eller enhet inom en EU-institution i vars ansvar det enligt EU:s tjänsteskrifter ingår att välja ut och utse personer till särskilda roller, befattningar eller uppgifter.

tjänsteförteckning: bilaga till en EU-institutions eller ett EU-organs budget där det högsta antalet tillgängliga tjänster per tjänstekategori och lönegrad fastställs.

Parlamentets svar

<https://www.eca.europa.eu/sv/publications/sr-2024-24>

Rådets svar

<https://www.eca.europa.eu/sv/publications/sr-2024-24>

Kommissionens svar

<https://www.eca.europa.eu/sv/publications/sr-2024-24>

Tidslinje

<https://www.eca.europa.eu/sv/publications/sr-2024-24>

Vi som arbetat med revisionen

I revisionsrättens särskilda rapporter redovisar vi resultatet av våra revisioner av EU:s politik och program eller av förvaltningsteman som är kopplade till specifika budgetområden. För att uppnå så stor effekt som möjligt väljer vi ut och utformar granskningsuppgifterna med hänsyn till riskerna när det gäller prestation eller regel efterlevnad, storleken på de aktuella intäkterna eller kostnaderna, framtida utveckling och politiskt intresse och allmänintresse.

Denna effektivitetsrevision utfördes av revisionsrättens avdelning V EU:s finansiering och förvaltning, där ledamoten Jan Gregor är ordförande. Revisionen leddes av ledamoten Jorg Kristijan Petrovič med stöd av Martin Puc (kanslichef), Mirko Iaconisi (attaché), Colm Friel (förstachef), Marion Kilhoffer (uppgiftsansvarig) och Ilze Ozola, Tadhg Ó Caoimh och Luis Sancho De Las Alas-Pumariño (revisorer). Laura Mcmillan gav språkligt stöd. Jesús Nieto Muñoz tillhandahöll grafiskt stöd.



Från vänster: Martin Puc, Mirko Iaconisi, Marion Kilhoffer, Jorg Kristijan Petrovič, Tadhg Ó Caoimh, Ilze Ozola, Jesús Nieto Muñoz och Colm Friel.

UPPHOVSRÄTT

© Europeiska unionen, 2024

Europeiska revisionsrättens policy för vidareutnyttjande fastställs i [beslut nr 6-2019](#) om revisionsrättens policy för öppna data och återanvändning av handlingar.

Om inget annat anges (till exempel i enskilda meddelanden om upphovsrätt) omfattas revisionsrättens innehåll som ägs av EU av den internationella [licensen Creative Commons Erkännande 4.0 Internationell \(CC BY 4.0\)](#). Det innebär att det är tillåtet att återanvända innehållet under förutsättning att ursprunget anges korrekt och att det framgår om ändringar har gjorts. Om du återanvänder revisionsrättens innehåll får du inte förvanska den ursprungliga innebörden eller det ursprungliga budskapet. Revisionsrätten ansvarar inte för eventuella konsekvenser av återanvändningen.

När enskilda privatpersoner kan identifieras i ett specifikt sammanhang, exempelvis på bilder av revisionsrättens personal, eller om verk av tredje part används, måste ytterligare tillstånd inhämtas.

Om ett sådant tillstånd beviljas upphävs och ersätts det allmänna godkännande som nämns ovan, och eventuella begränsningar av materialets användning måste tydligt anges.

För användning eller återgivning av innehåll som inte ägs av EU kan tillstånd behöva inhämtas direkt från upphovsrättsinnehavarna.

Figur 1 – ikon: Denna figur har tagits fram med hjälp av resurser från [Flaticon.com](#).
© Freepik Company S.L. Med ensamrätt.

Programvara eller handlingar som omfattas av immateriella rättigheter, till exempel patent, varumärkesskydd, mönsterskydd samt upphovsrätt till logotyper eller namn, omfattas inte av revisionsrättens policy för vidareutnyttjande.

EU-institutionernas webbplatser inom domänen europa.eu innehåller länkar till webbplatser utanför den domänen. Eftersom revisionsrätten inte har någon kontroll över dem uppmanas du att ta reda på vilken integritets- och upphovsrättspolicy de tillämpar.

Användning av revisionsrättens logotyp

Revisionsrättens logotyp får inte användas utan revisionsrättens förhandsgodkännande.

HTML	ISBN 978-92-849-3181-1	ISSN 1977-5830	doi:10.2865/7099491	QJ-01-24-007-SV-Q
PDF Web	ISBN 978-92-849-3182-8	ISSN 1977-5830	doi:10.2865/2219720	QJ-01-24-007-SV-N

Syftet med revisionen var att bedöma om EU-institutionerna har en ram för anställning som är tillräckligt flexibel för att de ska kunna tillgodose sina rekryteringsbehov, förbättra personalförvaltningen och anpassa sig till de allt svårare omständigheter som unionen har att hantera. Vi konstaterade att EU-institutionerna har hanterat de nya prioriteringarna genom att omfördela personal dit där behoven är störst och diversifiera rekryteringskanalerna. De förlitar sig i högre grad på personal med visstidsanställningskontrakt, vilket innebär en risk för driftskontinuiteten. Institutionerna har svårt att attrahera vissa profiler och utnyttjar inte all flexibilitet som ramen för anställning erbjuder när det gäller personalens prestationer och karriärutsikter. Med våra rekommendationer vill vi förbättra institutionernas politik för anställning av tillfälligt anställda, deras attraktionskraft som arbetsgivare och deras personalförvaltning.

Revisionsrättens särskilda rapport i enlighet med artikel 287.4 andra stycket i EUF-fördraget.



EUROPEISKA
REVISIONSRÄTTEN



Europeiska unionens
publikationsbyrå

EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN
12, rue Alcide De Gasperi
1615 Luxembourg
LUXEMBURG

Tfn +352 4398-1

Frågor: eca.europa.eu/sv/contact

Webbplats: eca.europa.eu

Twitter: @EUAuditors