

Sprawozdanie specjalne

Europejski Urząd Doboru Kadr – czas dostosować proces doboru pracowników do zmieniających się potrzeb kadrowych



EUROPEJSKI
TRYBUNAŁ
OBRACHUNKOWY

Spis treści

	Punkty
Streszczenie	I-IX
Wstęp	01-13
Zakres kontroli i podejście kontrolne	14-18
Uwagi	19-89
Konkursy EPSO na dużą skalę zasadniczo pozwalają wyłonić właściwe osoby na właściwe stanowiska po rozsądnych kosztach	20-59
Planowanie konkursów jest dobrze dostosowane do konkursów na dużą skalę	21-28
EPSO pozyskuje dużą liczbę kandydatów i promuje markę „EU Careers” głównie w Brukseli	29-38
Pomimo niedociągnięć w procesie doboru ogólny poziom reprezentowany przez laureatów jest wysoki	39-49
W latach, w których liczba laureatów jest największa, koszty konkursów są niskie	50-55
Dzięki regularnym konkursom na stanowiska o profilu ogólnym zapewniono odpowiednią liczbę potencjalnych kandydatów	56-59
W przypadku profili specjalistycznych proces doboru prowadzony przez EPSO nie jest dostosowany do bieżących potrzeb kadrowych instytucji unijnych	60-89
Planowanie konkursów na stanowiska o profilu specjalistycznym jest zawodne i odbywa się zbyt wcześnie, by mogło być precyzyjne	62-67
Działania informacyjne EPSO nie są ukierunkowane na to, by zachęcać dobrych kandydatów do udziału w konkursach na stanowiska specjalistyczne	68-70
Istnieje ryzyko, że kandydaci o wąskiej specjalizacji zostaną odrzuceni na wczesnym etapie procesu doboru	71-76
Konkursy EPSO adresowane tylko do nielicznych specjalistów są bardziej kosztowne niż procedury naboru organizowane przez instytucje	77-83
Procedury EPSO są narzędziem mniej odpowiednim do zaspokojenia pilnych potrzeb w zakresie rekrutacji specjalistów niż procedury organizowane przez instytucje	84-89

Wnioski i zalecenia

90-97

Załączniki**Załącznik I – Kategorie pracowników w instytucjach europejskich****Załącznik II – Wymogi wstępne dla każdej kategorii pracowników****Załącznik III – Etapy konkursu otwartego EPSO****Załącznik IV – Metodyka kontroli****Załącznik V – Koszty bezpośrednie na jednego laureata: konkursy EPSO a procedury doboru organizowane samodzielnie przez instytucje****Załącznik VI – Czas trwania procedur doboru organizowanych przez instytucje****Wykaz akronimów i skrótów****Glosariusz****Odpowiedzi EPSO****Zespół kontrolny****Kalendarium**

Streszczenie

I Każdego roku spośród ponad 50 000 kandydatów instytucje unijne rekrutują około 1 000 nowych stałych pracowników, którzy rozpoczynają długoterminowe kariery zawodowe. Nowych pracowników wybiera się spośród laureatów wyróżnionych w trakcie konkursów otwartych prowadzonych przez Europejski Urząd Doboru Kadr (EPSO) we współpracy z instytucjami UE.

II EPSO odpowiada za pozyskiwanie i dobór odpowiednich kandydatów w liczbie wystarczającej do tego, by umożliwić instytucjom zaspokojenie ich potrzeb kadrowych. EPSO przeprowadza dwa główne rodzaje konkursów: konkursy na dużą skalę na stanowiska w najniższej grupie zaszerzegowania dla kandydatów o profilu ogólnym, takich jak administratorzy publiczni, prawnicy, ekonomiści, tłumacze i asystenci-sekretarze, oraz konkursy na mniejszą skalę dla kandydatów o bardziej specjalistycznych profilach i doświadczeniu. Proces doboru składa się z trzech etapów: planowania konkursów na nadchodzący rok, oceny kandydatów w danym konkursie za pomocą szeregu testów oraz publikacji ostatecznych list laureatów każdego konkursu.

III EPSO prowadzi proces doboru w oparciu o procedurę konkursową w obecnej formie od 2012 r. Zasady dotyczące języków, w jakich odbywają się konkursy, zostały zaskarżone do sądu, instytucje UE zaczęły natomiast kwestionować skuteczność samej procedury doboru. W tym kontekście w drugiej połowie 2019 r. zarząd EPSO powołał międzyinstytucjonalną grupę analityczną ds. procesu doboru. W niniejszym sprawozdaniu Trybunał przedstawił dalsze analizy, wnioski i zalecenia, które mogą posłużyć do ewentualnej istotnej aktualizacji procesu doboru.

IV Celem kontroli przeprowadzonej przez Trybunał była ocena, czy proces doboru prowadzony przez EPSO umożliwia instytucjom unijnym zaspokojenie ich potrzeb kadrowych w odniesieniu do wszystkich rodzajów pracowników. Trybunał sprawdził w szczególności, czy proces ten:

- a) został odpowiednio zaplanowany, aby uwzględnić potrzeby kadrowe instytucji unijnych;
- b) obejmował skuteczne działania informacyjne mające na celu pozyskanie wystarczającej liczby kandydatów;
- c) pozwolił wyróżnić laureatów odpowiednich do zajęcia stanowisk oferowanych przez instytucje;

- d) przebiegał terminowo;
- e) przebiegał w sposób minimalizujący koszty.

V Przedmiotem kontroli była działalność EPSO w latach 2012–2018. Trybunał dokonał przeglądu informacji zarządczych EPSO, przeprowadził wywiady z pracownikami EPSO i działów kadr niektórych instytucji unijnych, dokonał przeglądu próby konkursów otwartych w celu przeanalizowania ich kosztów i czasu trwania, a także przeprowadził ankietę wśród członków kadry kierowniczej w niektórych instytucjach UE.

VI Z ustaleń Trybunału wynika, że w analizowanym okresie konkursy na dużą skalę prowadzone przez EPSO umożliwiły instytucjom zaspokojenie w znacznym stopniu ich potrzeb kadrowych w odniesieniu do kandydatów o profilu ogólnym. Proces ten okazał się jednak mniej efektywny i skuteczny, jeśli chodzi o zaspokojenie mniejszych, lecz rosnących potrzeb instytucji w zakresie rekrutacji specjalistów.

VII Trybunał stwierdził, że w przypadku konkursów na dużą skalę proces doboru jest zasadniczo skuteczny, co wynika z następujących powodów: proces planowania jest adekwatny do tego rodzaju konkursów; EPSO jest w stanie pozyskać dużą liczbę kandydatów i promuje markę „EU Careers” głównie w Brukseli; pomimo szeregu niedociągnięć w procesie doboru ogólny poziom reprezentowany przez laureatów jest wysoki; w latach, w których wyłoniona zostaje największa liczba laureatów, koszty konkursów są niskie; regularne przeprowadzanie konkursów dla kandydatów o profilu ogólnym pomogło zapewnić odpowiednią liczbę potencjalnych pracowników.

VIII Trybunał stwierdził również, że proces doboru nie jest adekwatny w przypadku ukierunkowanych konkursów na małą skalę, które są najbardziej odpowiednie z punktu widzenia bieżących potrzeb kadrowych instytucji unijnych: planowanie tego rodzaju konkursów jest zawodne i odbywa się zbyt wcześnie, by można było precyzyjnie przewidzieć potrzeby; EPSO nie ukierunkowuje konsekwentnie swoich działań informacyjnych, tak by pozyskać odpowiednich kandydatów do udziału w konkursach na stanowiska specjalistyczne; istnieje ryzyko, że kandydaci o bardzo wąskiej specjalizacji zostaną odrzuceni na wczesnym etapie procesu doboru; koszty takich konkursów są wyższe niż koszty procedur selekcji organizowanych bezpośrednio przez instytucje, gdy potrzebna jest jedynie niewielka liczba specjalistów; konkursy na stanowiska specjalistyczne są narzędziem mniej odpowiednim do zaspokojenia pilnych potrzeb kadrowych niż procedury organizowane przez instytucje.

IX Opierając się na swoich uwagach, Trybunał sformułował zalecenia dotyczące:

- o wzmocnienia kluczowych aspektów procesu doboru, w szczególności jeśli chodzi o pomiar stopnia zadowolenia instytucji, rozwiązanie utrzymujących się problemów w odniesieniu do zasad dotyczących języków, w jakich odbywają się konkursy, a także jeśli chodzi o koordynację działań między EPSO a instytucjami;
- o stworzenia nowych ram doboru obowiązujących w konkursach na stanowiska o profilu specjalistycznym;
- o zwiększenia zdolności EPSO do dostosowywania się do szybko zmieniających się realiów rekrutacji poprzez ustanowienie mechanizmu regularnego przeglądu procesu doboru.

Wstęp

01 Każdego roku spośród ponad 50 000 kandydatów instytucje unijne rekrutują około 1 000 nowych stałych pracowników (urzędników), którzy rozpoczynają długofalowe kariery zawodowe. Nowi pracownicy są wybierani spośród kandydatów wyłonionych w trakcie konkursów otwartych (tzw. laureatów). Jakość wyników procesu doboru decyduje o jakości zatrudnianych urzędników, którzy często przez całe życie zawodowe pracują w instytucjach UE.

02 Od 2003 r. konkursy te organizuje Europejski Urząd Doboru Kadr (EPSO) we współpracy z instytucjami unijnymi. Zadaniem EPSO jest wspomaganie instytucji UE poprzez przeprowadzanie wydajnych i skutecznych procedur doboru wysokiej jakości, które umożliwią zatrudnienie odpowiednich osób na właściwe stanowiska w odpowiednim czasie¹. EPSO odpowiada za pozyskiwanie – poprzez właściwie ukierunkowane działania informacyjne – i za dobór odpowiednich kandydatów w liczbie wystarczającej do tego, by umożliwić zaspokojenie długofalowych potrzeb kadrowych instytucji. Tych nowych pracowników można podzielić na trzy kategorie: pracownicy o profilu ogólnym (administratorzy publiczni, prawnicy, ekonomiści itp. oraz asystenci-sekretarze), lingwiści (tłumacze) i specjaliści (informatycy, naukowcy itp.).

03 Konkursy na stanowiska o profilu ogólnym, mające na celu rekrutację kandydatów o profilu ogólnym i lingwistów, przyciągają dziesiątki tysięcy kandydatów, a w przypadku niektórych języków na stanowiska tłumaczy zgłasza się nawet 2 000 kandydatów. Listy rezerwowe w tych konkursach mogą obejmować nawet 200 laureatów, a ponadto konkursy mają charakter międzyinstytucjonalny. W niniejszym sprawozdaniu Trybunał określa je mianem konkursów na dużą skalę. Konkursy na stanowiska o profilu specjalistycznym (około 42% laureatów wyłonionych w latach 2012–2018) są bardziej ukierunkowane, rzadziej mają charakter międzyinstytucjonalny, a liczba kandydatów w poszczególnych dziedzinach jest mniejsza.

04 EPSO to podmiot międzyinstytucjonalny, który świadczy usługi doboru pracowników na rzecz wszystkich instytucji unijnych. Jednocześnie z perspektywy administracyjnej stanowi on część struktur Komisji Europejskiej. Najwyższym organem decyzyjnym EPSO jest zarząd, w którego skład wchodzi przedstawiciele kadry

¹ Zob. decyzja 2002/621/WE z dnia 25 lipca 2002 r., Dz.U. L 197 z 26.7.2002, oraz <https://epso.europa.eu/>.

kierowniczej wyższego szczebla ze wszystkich instytucji oraz dyrektor EPSO. Zarząd EPSO zatwierdza kwalifikowaną większością głosów zasady polityki doboru (stosowane w procesie doboru) i zarządzania listami laureatów („listy rezerwowe”, zob. [załącznik III](#) i [glosariusz](#)), a także jednomyślnie zatwierdza program prac EPSO, w tym plan i harmonogram konkursów. Prace i decyzje zarządu przygotowuje grupa robocza EPSO, w której wszystkie instytucje również mają swojego przedstawiciela na niższym szczeblu.

05 Całkowity budżet EPSO w 2019 r. wyniósł 23,6 mln euro. Budżet EPSO pozostawał stabilny na przestrzeni lat. Około połowy środków budżetowych (12,8 mln euro w 2019 r.) przeznacza się na pracowników (około 125 osób, z czego większość to stali urzędnicy). Zadania EPSO przedstawiono na [rys. 1](#).

Rys. 1 – EPSO w liczbach (2012–2018)



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO za lata 2012–2018.

06 EPSO przeprowadza procedury doboru w obecnej formie od 2012 r.² Zostały one zaskarżone do sądu (sprawy C-566/10, T-124/13, T-275/13, T-353/14 i C-621/16) z uwagi na zasady dotyczące języków, w jakich odbywają się konkursy, a niezadowolenie instytucji unijnych z procesu doboru skłoniło zarząd EPSO do

² Zob. http://europa.eu/epso/doc/edp_2012_final_version.pdf.

powołania w drugiej połowie 2019 r. międzyinstytucjonalnej grupy analitycznej ds. procesu doboru.

07 Proces doboru składa się z trzech etapów: planowania, oceny kandydatów i publikacji list rezerwowych. Pierwszym krokiem jest analiza potrzeb kadrowych instytucji w perspektywie kolejnych trzech lat. EPSO gromadzi te szacunki w celu zaproponowania szczegółowego harmonogramu konkursów na nadchodzący rok, wraz propozycjami terminów publikacji ogłoszeń o konkursach. Harmonogram jest zatwierdzany przez zarząd.

08 Potrzeby kadrowe w przypadku kandydatów o profilu ogólnym i lingwistów (zob. [załącznik I](#) i [załącznik II](#)) wyraża się jako całkowitą liczbę potrzebnych nowych pracowników. Instytucje są również proszone o podanie szczegółowych informacji, takich jak wymagane języki lub – jeżeli zamierzają zatrudnić specjalistów – wymagane specjalizacje (np. bezpieczeństwo, badania naukowe) wraz z szacunkową liczbą potrzebnych pracowników.

09 Po zatwierdzeniu konkursu EPSO i zainteresowane instytucje przygotowują ogłoszenie o konkursie. W ogłoszeniu tym określa się ramy prawne konkursu: zakładaną liczbę laureatów, minimalne wymogi kwalifikowalności, jakie muszą spełniać kandydaci, w tym w stosownych przypadkach wymagany poziom doświadczenia zawodowego, testy, jakie zostaną przeprowadzone w trakcie konkursu, oraz niezbędne minimum punktów w każdym z nich.

10 Instytucje wyznaczają również członków komisji konkursowej, którzy są odpowiedzialni za zatwierdzanie treści testów i ocenę kandydatów w trakcie całego konkursu (zgodnie z regulaminem pracowniczym UE).

11 Testy różnią się w zależności od konkursu, ale etapy w ramach każdego konkursu są zazwyczaj podobne (zob. [załącznik III](#)).

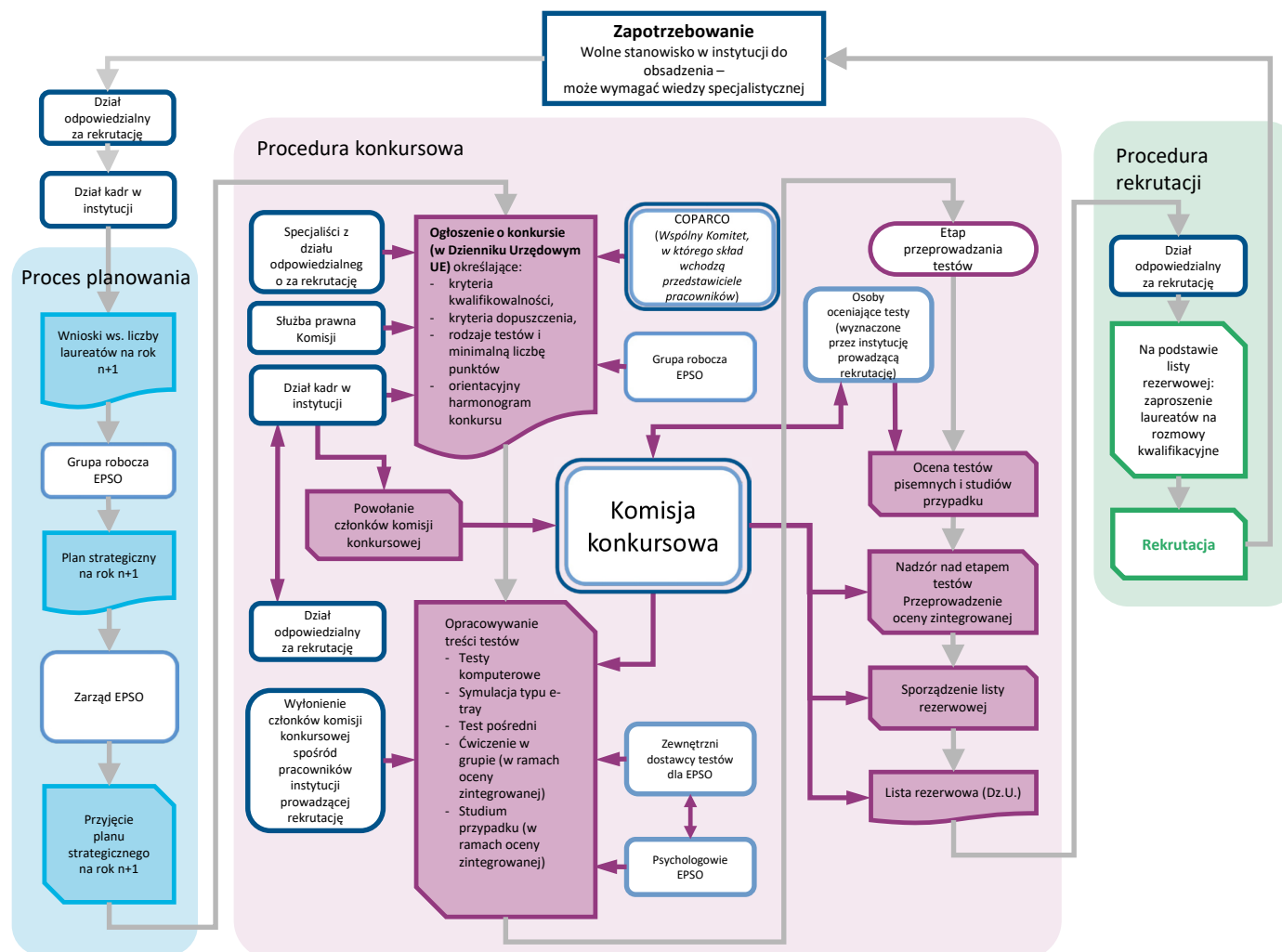
- Wstępna selekcja: konkursy na stanowiska o profilu ogólnym oraz inne konkursy, w których bierze udział ponad 1 000 kandydatów, rozpoczynają się od etapu wstępnej selekcji, na który składają się komputerowe testy psychometryczne (pytania wielokrotnego wyboru dotyczące rozumienia tekstu pisanego, operowania danymi liczbowymi i myślenia abstrakcyjnego). W przypadku specjalistów etap ten może zostać niekiedy zastąpiony przesiewem CV.
- Dopuszczenie: zgłoszenia kandydatów, którzy uzyskali najlepsze wyniki na etapie wstępnej selekcji, są weryfikowane przez komisję konkursową.

- o Ocena zdolności „Talent Screener”: w przypadku niektórych konkursów po etapie dopuszczenia może nastąpić przegląd CV kandydatów, obejmujący przyznanie punktów na podstawie kwalifikacji i doświadczenia kandydatów.
- o Test pośredni: etap ten nie jest obowiązkowy, a decyzja o jego przeprowadzeniu leży w gestii instytucji, których dotyczy konkurs. Może on być zorganizowany odrębnie lub w ramach kolejnego etapu.
- o Ocena zintegrowana: kandydaci, którzy uzyskali najlepsze wyniki na wcześniejszych etapach, przechodzą do etapu oceny zintegrowanej, podczas którego komisja konkursowa ocenia ich w oparciu o zestaw uprzednio zdefiniowanych umiejętności i kompetencji. W przypadku kandydatów, którzy nie przeszli testów psychometrycznych na etapie wstępnej selekcji (konkursy na stanowiska o profilu specjalistycznym lub obejmujące niewielką liczbę kandydatów), takie testy są przeprowadzane w ramach oceny zintegrowanej.

12 Imiona i nazwiska kandydatów z najlepszymi wynikami w ramach oceny zintegrowanej umieszcza się na liście rezerwowej. Służby zajmujące się rekrutacją w instytucjach mogą następnie uzyskać dostęp do CV i skontaktować się z laureatami, których uznają za najodpowiedniejszych z punktu widzenia potrzeb kadrowych instytucji. EPSO monitoruje stopień wykorzystania list rezerwowych przez instytucje. Jeżeli na danej liście przez wiele lat pozostaje wielu laureatów, którzy nie zostali zatrudnieni, EPSO proponuje zarządowi jej zamknięcie.

13 Na [rys. 2](#) ukazano wszystkie podmioty odgrywające rolę w procesach doboru i rekrutacji.

Rys. 2 – Podmioty uczestniczące w procesach doboru i rekrutacji



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy.

Zakres kontroli i podejście kontrolne

14 Trybunał przeprowadził kontrolę EPSO po raz pierwszy w 2009 r., aby ocenić, na ile skutecznie urząd ten wypełnił swój mandat w latach od czasu jego utworzenia. Dziesięć lat później Trybunał podjął decyzję o ponownym skontrolowaniu EPSO. W niniejszym sprawozdaniu Trybunał odniósł się do działań podjętych przez EPSO w odpowiedzi na uwagi przedstawione w 2009 r. oraz przeanalizował, w jaki sposób urząd ten dostosowywał się do szybko zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonuje UE i jej instytucje (np. redukcja zatrudnienia, cyfryzacja).

15 Celem kontroli przeprowadzonej przez Trybunał była ocena, czy proces doboru pracowników prowadzony przez EPSO umożliwił instytucjom unijnym zaspokojenie ich potrzeb kadrowych w odniesieniu do wszystkich rodzajów pracowników. W szczególności Trybunał sprawdził, czy ów proces doboru:

- a) został zaplanowany tak, aby uwzględnić potrzeby kadrowe instytucji unijnych;
- b) obejmował skuteczne działania informacyjne mające na celu pozyskanie wystarczającej liczby kandydatów;
- c) pozwolił wyłonić laureatów odpowiednich do zajęcia stanowisk oferowanych przez instytucje;
- d) przebiegał terminowo;
- e) przebiegał w sposób minimalizujący koszty³.

16 W ramach przedmiotowej kontroli Trybunał nie oceniał:

- o jakości treści testów opracowanych przez EPSO;
- o wewnętrznej polityki i procedur poszczególnych instytucji w zakresie rekrutacji;
- o programów szkoleniowych instytucji dla nowych pracowników.

³ Zob. deklaracja misji EPSO: „Zadaniem EPSO jest wspomaganie działalności instytucji UE poprzez stosowanie wydajnych i skutecznych procedur naboru wysokiej jakości, umożliwiających zatrudnienie najbardziej odpowiednich pracowników na dostępne stanowiska w odpowiednim czasie”.

17 Przedmiotem kontroli była działalność EPSO w latach 2012–2018. Sprawozdanie Trybunału zawiera analizy, wnioski i zalecenia mające znaczenie dla planu strategicznego EPSO na lata 2020–2024. Trybunał sformułował swoje uwagi w oparciu o następujące źródła dowodów:

- o przegląd dokumentacji obejmujący kluczowe dokumenty związane z działalnością EPSO;
- o wywiady kontrolne z pracownikami EPSO i innych instytucji unijnych;
- o przegląd próby konkursów otwartych zorganizowanych w latach 2012–2018;
- o ankietę wśród członków kadry kierowniczej średniego szczebla w instytucjach unijnych.

18 Próbę konkursów dobrano tak, aby obejmowała cały zakres działalności EPSO, w tym wszystkie rodzaje konkursów zorganizowanych przez EPSO w latach 2012–2018. Celem ankiety skierowanej do kadry kierowniczej było zebranie informacji zwrotnych od kierowników na temat pracowników zatrudnionych w następstwie konkursów otwartych EPSO oraz poprzez inne kanały doboru, tak aby porównać zalety poszczególnych procesów doboru. Ankietę wysłano do 471 przedstawicieli kadry kierowniczej, a ogólny wskaźnik odpowiedzi wyniósł 58%. Więcej szczegółowych informacji na temat metodyki kontroli przedstawiono w [załączniku IV](#).

Uwagi

19 Aby zbadać, czy w ramach prowadzonego przez EPSO procesu doboru pracowników wyłoniono właściwe osoby, na właściwe stanowiska, we właściwym czasie i w sposób minimalizujący koszty:

- o Trybunał dokonał przeglądu wszystkich etapów procesu doboru, od planowania konkursów po publikację list rezerwowych;
- o porównał efektywność i skuteczność procesu doboru zarówno w przypadku konkursów na dużą skalę, jak i konkursów na stanowiska o profilu specjalistycznym.

Konkursy EPSO na dużą skalę zasadniczo pozwalają wyłonić właściwe osoby na właściwe stanowiska po rozsądnych kosztach

20 EPSO powołano głównie w celu organizowania konkursów na dużą skalę na stanowiska o profilu ogólnym (zarówno dla administratorów w grupach funkcyjnych AD, jak i asystentów w grupach funkcyjnych AST i AST/SC – zob. [załącznik I](#)) oraz na stanowiska lingwistów, tak aby zapewnić instytucjom unijnym wystarczającą liczbę kandydatów do zaspokojenia ich regularnych potrzeb kadrowych. Trybunał oczekiwałby, że jeśli EPSO ma skutecznie wykonywać to zadanie, powinien on:

- 1) korzystać z przekazywanych przez instytucje danych szacunkowych na temat zapotrzebowania na nowych pracowników o określonych profilach w celu planowania harmonogramu konkursów;
- 2) wdrożyć strategię informacyjną, która pomogłaby przyciągnąć kandydatów odpowiadających tym profilom;
- 3) stosować odpowiednie metody egzaminacyjne;
- 4) zapewnić prowadzenie konkursów w sposób minimalizujący koszty;
- 5) dopilnować, aby listy rezerwowe były publikowane na tyle wcześnie, by zaspokoić potrzeby kadrowe instytucji.

Planowanie konkursów jest dobrze dostosowane do konkursów na dużą skalę

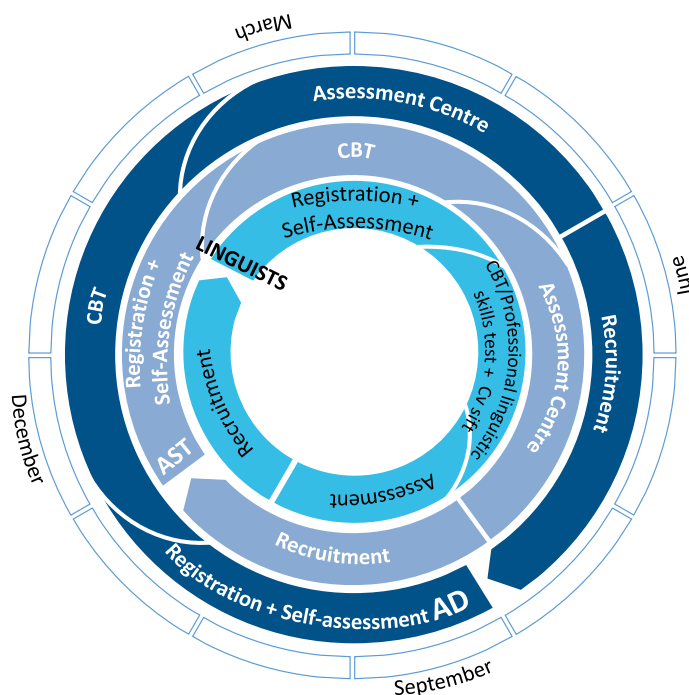
21 Celem prowadzonego przez EPSO procesu planowania jest zebranie informacji o potrzebach kadrowych instytucji oraz, na ich podstawie, opracowanie kalendarza konkursów, które zostaną zorganizowane w kolejnym roku, aby zaspokoić te potrzeby.

22 Proces planowania w obecnej formie został wprowadzony w programie rozwoju EPSO przyjętym w 2008 r.⁴ W programie tym przewidziano cykle odbywających się co roku konkursów dla trzech profili pracowników: administratorów o profilu ogólnym (głównie w celu rekrutacji pracowników w niższych grupach zaszerzegowania i z myślą o młodych absolwentach uczelni wyższych z niewielkim doświadczeniem zawodowym lub bez takiego doświadczenia), asystentów (grupy funkcyjne AST i AST/SC) oraz lingwistów.

23 Te roczne cykle stanowią odpowiedź na regularne potrzeby kadrowe zgłaszane przez instytucje. Każdy cykl rozpoczyna się w określonym momencie w roku: przykładowo rejestracja dla administratorów o profilu ogólnym zaczyna się we wrześniu, a rejestracja dla asystentów – w grudniu. Konkursy na stanowiska o profilu specjalistycznym (np. dla prawników lingwistów) oraz konkursy *ad hoc* (np. na stanowiska kierownicze) są organizowane w przedziałach czasu pomiędzy trzema głównymi cyklami. Na *rys. 3* zilustrowano coroczny proces planowania.

⁴ Program rozwoju EPSO: plan działania w zakresie wdrożenia, 10.9.2008. Zob. także program rozwoju EPSO, sprawozdanie końcowe, 2012 r.
https://europa.eu/epso/doc/edp_2012_final_version.pdf.

Rys. 3 – Roczne cykle określone w programie rozwoju EPSO



Uwaga:



September = wrzesień; December = grudzień; March = marzec; June = czerwiec;



Registration + Self-assessment AD = Rejestracja + samodzielna ocena – AD; CBT = Testy komputerowe; Assessment Centre = Ocena zintegrowana; Recruitment = Rekrutacja;



AST Registration + Self-assessment = Rejestracja + samodzielna ocena – AST; CBT = Testy komputerowe; Assessment Centre = Ocena zintegrowana; Recruitment = Rekrutacja;



Linguists = Lingwiści; Registration + Self-assessment = Rejestracja + samodzielna ocena; CBT/Professional linguistic skills test + CV sift = Testy komputerowe/test zawodowych umiejętności językowych + przesiew CV; Assessment = Ocena zintegrowana; Recruitment = Rekrutacja.

Źródło: EPSO.

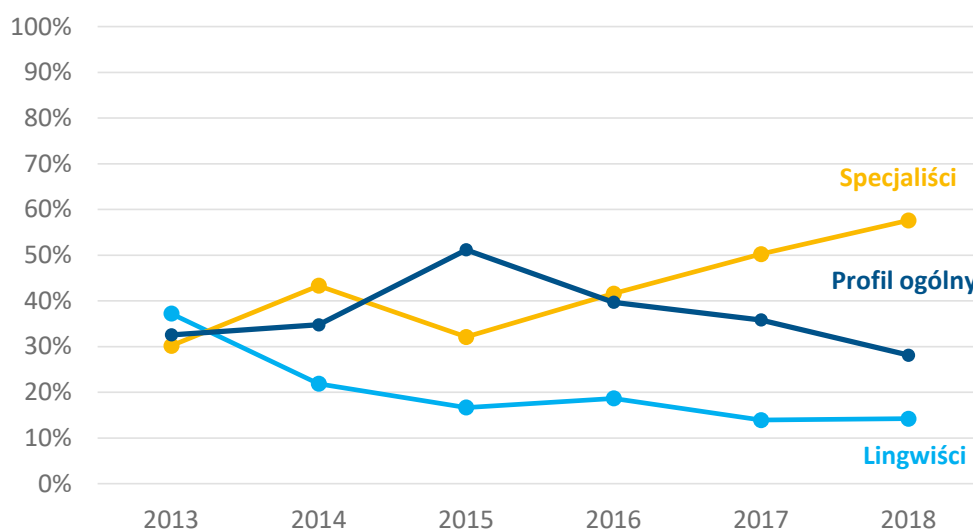
24 Aby zorganizować cykle konkursów, EPSO zwraca się do zaangażowanych instytucji o oszacowanie, ile kandydatów o profilu ogólnym (administratorów i asystentów) oraz lingwistów będą one musiały zatrudnić w nadchodzącym roku. Zwraca się do nich również o wskazanie, jakiego rodzaju pracowników specjalistycznych będą chciały zatrudnić.

25 Grupa robocza EPSO analizuje potrzeby zgłoszone przez instytucje i na tej podstawie określa, jakie konkursy należy przeprowadzić w nadchodzącym roku. EPSO nie organizuje każdego roku wszystkich konkursów, o które wnioskują instytucje (cykle

roczne, konkursy na stanowiska o profilu specjalistycznym i konkursy *ad hoc*). Grupa robocza przyznaje priorytet konkursom w cyklach rocznych, a po ich zaplanowaniu – innym konkursom międzyinstytucjonalnym, w zależności od wnioskowanej liczby laureatów i liczby laureatów o podobnych profilach nadal dostępnych na listach rezerwowych.

26 W latach 2012–2018 37% wszystkich wniosków dotyczyło profilu ogólnego, a kolejne 20% – lingwistów. Pomimo spadku na przestrzeni lat, jak pokazano na [rys. 4](#), instytucje nadal w dużym stopniu wnioskują o kandydatów o profilu ogólnym i lingwistów, co znalazło odzwierciedlenie w procesie planowania. Niemniej kandydaci o tych profilach nie stanowią już większości poszukiwanych nowych pracowników. W ostatnich latach spadło zapotrzebowanie na tłumaczy pisemnych, co wiąże się z decyzjami o zatrudnieniu mniejszej liczby stałych pracowników na stanowiska tłumaczeniowe, zwiększonym outsourcingiem oraz postępem technologicznym (tłumaczenie maszynowe).

Rys. 4 – Zapotrzebowanie na pracowników ze strony instytucji (liczba laureatów wnioskowana na etapie planowania)



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

27 Po poinformowaniu EPSO o szacowanej liczbie potrzebnych laureatów instytucje mają tendencję do korygowania tych szacunków, zazwyczaj w dół, w trakcie organizacji konkursów. Trybunał stwierdził, że w średnim ujęciu szacunki instytucji są stosunkowo precyzyjne w przypadku profili poszukiwanych w rocznych cyklach: wnioskowana liczba kandydatów o profilu ogólnym była zawyżona o 11%, a lingwistów o 18%.

Przewidywane zapotrzebowanie na specjalistów okazało się mniej dokładne: wnioskowane liczby kandydatów były zawyżone o 33%.

28 Zdaniem Trybunału proces planowania jest właściwie dostosowany do rocznych cykli konkursów na stanowiska administratorów, asystentów i lingwistów.

- o Opiera się on głównie na gromadzeniu informacji o zapotrzebowaniu na te profile.
- o Poziom dokładności w szacowaniu potrzeb kadrowych jest odpowiedni w przypadku tych konkursów. Potrzeby zgłaszane są regularnie, więc szacunki nie muszą być bardzo dokładne.
- o Na podstawie tych potrzeb EPSO jest w stanie sporządzić kalendarz konkursów, co zapewnia regularną dostępność laureatów.

EPSO pozyskuje dużą liczbę kandydatów i promuje markę „EU Careers” głównie w Brukseli

29 W ramach każdego konkursu opracowywany jest profil poszukiwanych kandydatów, który opiera się na minimalnych wymogach przewidzianych w regulaminie pracowniczym, jeśli chodzi o poziom wykształcenia i doświadczenie zawodowe, oraz na potrzebach instytucji wnioskującej (zob. [załącznik I](#) i [załącznik II](#)). Niektóre konkursy organizuje się specjalnie dla danej instytucji, podczas gdy inne dotyczą konkretnej lokalizacji. Prowadzenie ukierunkowanych działań informacyjnych w celu pozyskania odpowiednich kandydatów należy do obowiązków EPSO. Przy opracowywaniu takich działań EPSO musi jednak również brać pod uwagę czynniki zewnętrzne, takie jak ogólna atrakcyjność instytucji UE w niektórych państwach.

30 W 2010 r. stworzono markę „EU Careers”, po części jako sposób na zwiększenie atrakcyjności UE jako pracodawcy dla absolwentów w państwach członkowskich (zob. sprawozdanie specjalne Trybunału nr 15/2019). Marka ta opiera się na sieci ambasadorów z instytucji (są to pracownicy uczestniczący w wydarzeniach w ramach programu „EU Careers”, zwani pracownikami-ambasadorami) oraz z uniwersytetów (studenci odpowiedzialni za rozpowszechnianie informacji o programie „EU Careers” na swojej uczelni, zwani studentami-ambasadorami).

31 Marka „EU Careers” jest także wspierana przez uniwersyteckich doradców zawodowych oraz przez punkty kontaktowe w państwach członkowskich. EPSO organizuje ponadto ukierunkowane wydarzenia dla „państw będących przedmiotem zainteresowania”, tj. państw, których obywatele są niewystarczająco reprezentowani

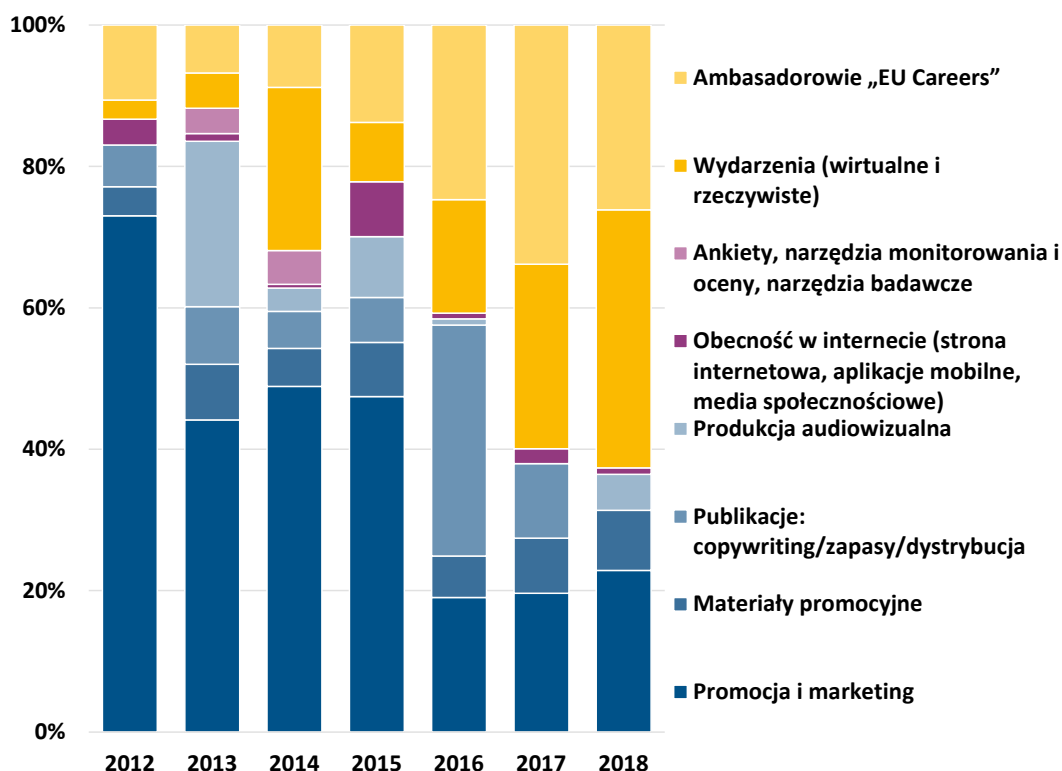
w konkursach lub wśród pracowników UE. Niektóre z tych wydarzeń polegają na pomocy organom publicznym z tych państw w tworzeniu strategii mających na celu promowanie instytucji unijnych jako pracodawców i reklamowanie konkursów. Wpływ tych działań na równowagę geograficzną wśród kandydatów w ramach konkursów nie jest jeszcze widoczny.

32 Treści tworzone na potrzeby marki „EU Careers” koncentrują się na UE jako pracodawcy, a nie na konkretnych konkursach. Są to na przykład informacje dla potencjalnych kandydatów z niepełnosprawnościami lub kandydatów o specjalnych potrzebach, tak aby byli oni świadomi możliwości oferowanych przez instytucje oraz zakwaterowania dostępnego dla nich podczas udziału w konkursach.

33 Wraz z utworzeniem marki „EU Careers” EPSO zwiększył liczbę organizowanych co roku dni kariery i targów pracy – z 52 w 2012 r. do 109 w 2018 r. Większość budżetu EPSO na działania informacyjne także została przekierowana na „EU Careers”, jak i na wydarzenia dla pracowników- i studentów-ambasadorów, co pokazano na [rys. 5](#). Większość (średnio 69%) tych wydarzeń odbywa się w Brukseli, gdzie istnieje już pewna świadomość możliwości zatrudnienia oferowanych przez UE ze względu na obecność instytucji i różnych grup interesu (przedstawicielstwa lokalne i krajowe, prywatne firmy doradcze i lobbingowe itp.). 37% respondentów w ankietach EPSO w ramach oceny zintegrowanej zadeklarowało bezpośredni związek z instytucjami: pracowali oni w instytucjach albo w sektorze publicznym na stanowiskach związanych z UE⁵.

⁵ Badania poziomu satysfakcji kandydatów EPSO przeprowadzone po ocenie zintegrowanej, lata 2014–2018.

Rys. 5 – Większość budżetu EPSO na działania informacyjne jest obecnie przeznaczana na wydarzenia związane z marką „EU Careers”



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

34 Wydarzenia poza Brukselą są organizowane przeważnie przez państwa członkowskie, niekiedy przy pewnym wsparciu ze strony EPSO. EPSO sporządza także wykaz uniwersytetów objętych programem dla studentów-ambasadorów, jednak opiera się w tym względzie na sugestii państw członkowskich. W programie tym uczestniczą liczni przedstawiciele wydziałów nauk społecznych, prawa i ekonomii. Niezależnie od narodowości kandydatów Belgia i Luksemburg to państwa, w których proces konkursowy rozpoczyna większość respondentów w ankietach przeprowadzanych przez EPSO w ramach oceny zintegrowanej, przy czym dwie trzecie z nich bierze tam udział w testach na etapie wstępnej selekcji.

35 Wiele wskazuje na to, że marka „EU Careers” nie zachęca wystarczającej liczby absolwentów lub młodych specjalistów do rozpoczęcia kariery w UE. Kandydaci w konkursach AD5 (absolwenci kandydujący na administratorów w najniższej grupie zaszeregowania) mają już często doświadczenie zawodowe, a odsetek kandydatów poniżej 35. roku życia zmniejsza się. Jest to szczególnie widoczne w przypadku niektórych państw będących przedmiotem zainteresowania: w jednym z nich w 2018 r.

połowa kandydatów w konkursach AD5 miała ponad 35 lat. Znalazło to również odzwierciedlenie w ankiecie Trybunału wśród przedstawicieli kadry kierowniczej na temat ich doświadczeń z ostatnich rekrutacji, która wykazała, że 22% spośród niedawno zatrudnionych urzędników administracyjnych miało mniej niż 35 lat. 62% z nich miało ponad 40 lat, co oznacza, że w momencie rozpoczęcia pracy w instytucjach prawdopodobnie mieli już oni co najmniej 10 lat doświadczenia zawodowego – więcej niż wymaga się zwykle w przypadku grup zaszeregowania oferowanych w konkursach.

36 Rekrutacja doświadczonych osób na stanowiska niższego szczebla może mieć negatywny wpływ na skład wiekowy personelu oraz na zarządzanie karierą. Aby rozwiązać problem braku młodych absolwentów na listach rezerwowych, niektóre instytucje rozpoczęły własne programy dla „młodych specjalistów”.

37 Większość działań informacyjnych EPSO koncentruje się zatem na tym, by zachęcić kandydatów do udziału w rocznych cyklach konkursów, a w szczególności w cyklu dla administratorów o profilu ogólnym. Tego rodzaju działania informacyjne są dostosowane do rocznych cykli konkursów (zob. pkt **23**) i są skierowane do tych samych osób, w szczególności w przypadku cyklu dla administratorów o profilu ogólnym, tj. absolwentów uczelni wyższych z niewielkim doświadczeniem zawodowym lub bez doświadczenia.

38 Zdaniem Trybunału takie podejście jest spójne, ale ma ograniczenia o charakterze geograficznym i społeczno-gospodarczym. Wydarzenia są organizowane w miejscach, w których osoby są już prawdopodobnie świadome możliwości zatrudnienia w instytucjach unijnych, a docelowe profile ograniczają się głównie do absolwentów nauk społecznych i ekonomicznych. Ponadto działania te nie zachęcają wystarczającej liczby absolwentów lub młodych specjalistów do rozpoczęcia kariery w UE.

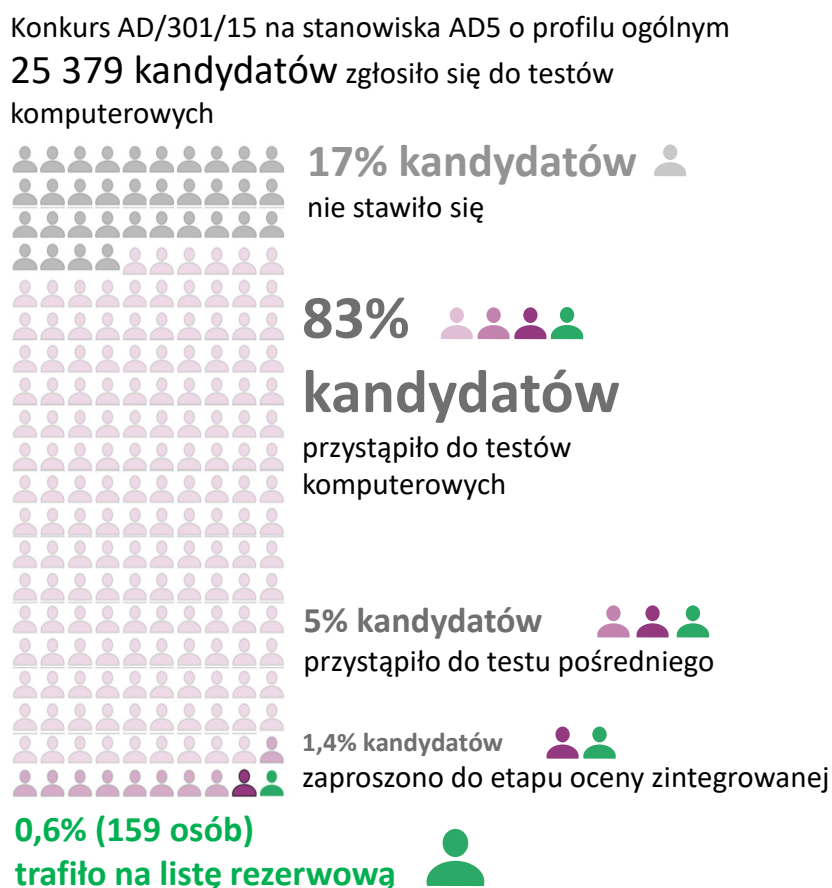
Pomimo niedociągnięć w procesie doboru ogólny poziom reprezentowany przez laureatów jest wysoki

39 Proces doboru prowadzony przez EPSO (szczegółowe informacje znajdują się w [załączniku III](#)) cechuje silna rywalizacja. W niektórych konkursach objętych próbą w ramach wstępnej selekcji wykorzystano testy komputerowe na pierwszym etapie. W konkursach, w których stosuje się takie testy, średnio 16,5% kandydatów rezygnuje z udziału przed rozpoczęciem konkursu i nie przystępuje do etapu wstępnej selekcji. Wspomniane komputerowe testy psychometryczne stosuje się dlatego, że zdaniem wielu specjalistów ds. rekrutacji są one jednym z najdokładniejszych sposobów na ocenę przyszłej efektywności pracownika. W konkursach EPSO testy te wykorzystuje się jednak nie tylko do oceny predyspozycji kandydatów do pracy na danym

stanowisku, ale w praktyce także do odrzucenia pewnej liczby kandydatów, tak aby ułatwić przeprowadzenie procedury konkursowej.

40 Średni współczynnik powodzenia (laureaci jako odsetek liczby kandydatów) w przypadku osób, które podejść przynajmniej do pierwszego testu, wynosi 2%. W próbie badanej przez Trybunał odsetek ten wahał się od 27% w przypadku konkursu dla prawników lingwistów, w którym spośród 26 kandydatów wyłoniono 7 laureatów, do 0,5% w przypadku konkursu dla tłumaczy (1 laureat na 184 kandydatów). Na [rys. 6](#) przedstawiono, jak zmniejsza się liczba kandydatów na każdym etapie procesu selekcji w ramach konkursu na stanowiska o profilu ogólnym, w którym wykorzystano testy komputerowe.

Rys. 6 – Konkursy otwarte cechują się silną rywalizacją

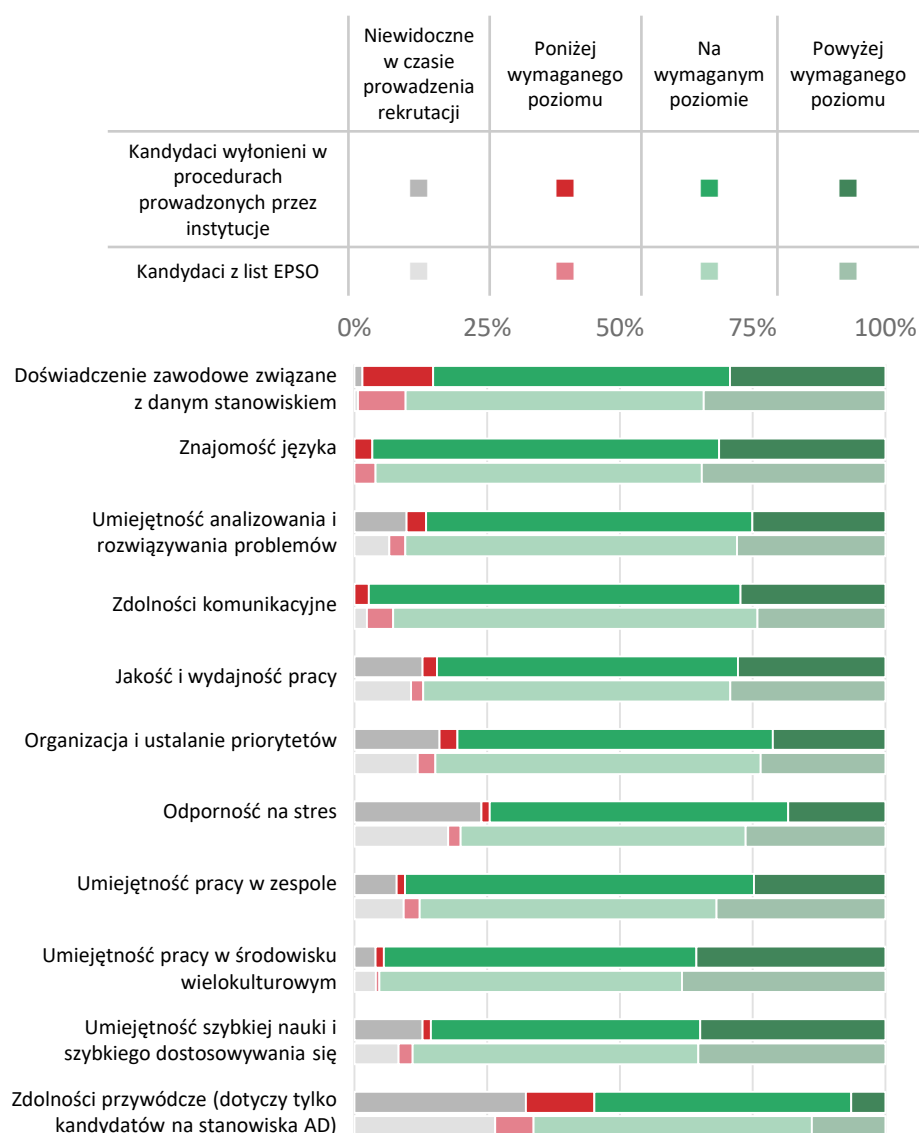


Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

41 Przedstawiony powyżej proces skutecznie prowadzi do wyłonienia laureatów, których umiejętności i kompetencje są wysoko cenione przez kadry kierowniczą. W ankiecie przeprowadzonej przez Trybunał 88% przedstawicieli kadry kierowniczej stwierdziło, że są zadowoleni lub bardzo zadowoleni z kompetencji zatrudnionych laureatów konkursów EPSO.

42 Zdaniem przedstawicieli kadry kierowniczej kandydaci zatrudnieni za pośrednictwem EPSO nie mieli jednak wyraźnie wyższych kompetencji niż osoby zatrudnione za pośrednictwem innych kanałów (pracownicy kontraktowi i pracownicy na czas określony). W ankiecie stwierdzili oni, że zatrudnieni laureaci EPSO nie wykazywali się zauważalnie wyższym poziomem podstawowych umiejętności i zdolności niezbędnych do rozpoczęcia kariery w instytucjach (zob. [rys. 7](#)), z wyjątkiem, w ograniczonym zakresie, zdolności przywódczych.

Rys. 7 – Zdaniem przedstawicieli kadry kierowniczej pracownicy rekrutowani za pośrednictwem EPSO nie mieli wyższych kompetencji niż osoby rekrutowane z wykorzystaniem innych kanałów



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie ankiety skierowanej do przedstawicieli kadry kierowniczej z Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej i Trybunału Sprawiedliwości.

43 EPSO nie dysponuje formalnym mechanizmem pomiaru stopnia zadowolenia instytucji z oferowanych przez niego usług. Dyskusje na temat adekwatności laureatów odbywają się nieformalnie podczas posiedzeń grupy roboczej lub zarządu. Aby rozwiązać poważne problemy, takie jak unieważnienie konkursów przez sąd lub niezadowolenie z niektórych aspektów doboru, istnieje możliwość powołania międzyinstytucjonalnych grup analitycznych. EPSO nie ustanowił jednak żadnej procedury, która umożliwiałaby wyeliminowanie problemów, zanim staną się one na tyle poważne, by zasadne było utworzenie grupy analitycznej.

44 Zasady dotyczące języków, w jakich prowadzone są konkursy, mają wpływ na skuteczność konkursów od około 2010 r. W następstwie spraw sądowych doszło do unieważnienia konkursów i zawieszenia działalności EPSO przez znaczną część 2016 r. Przed 2016 r. EPSO przeprowadzał konkursy na stanowiska o profilu ogólnym w trzech językach: angielski, francuski i niemiecki. W wyniku odwołań wniesionych przez państwa członkowskie na początku drugiej dekady XXI wieku Trybunał Sprawiedliwości orzekł, że praktyka ta była dyskryminacyjna i niezasadna.

45 We wrześniu 2016 r., opierając się na wynikach prac międzyinstytucjonalnej grupy analitycznej, EPSO przeszedł na dwuetapowy proces podejmowania decyzji w sprawie języków stosowanych w konkursach na stanowiska o profilu ogólnym. W pierwszej kolejności kandydaci podają wszystkie języki UE, którymi się posługują, ze wskazaniem poziomu ich znajomości. Po zgromadzeniu tych informacji od wszystkich kandydatów konkurs jest organizowany w pięciu najczęściej deklarowanych językach. Niektóre części formularza zgłoszeniowego, takie jak zakładka dotycząca oceny zdolności „Talent Screener”, mogą być jednak wypełnione wyłącznie w językach angielskim, francuskim i niemieckim. Skargi także można składać tylko w wybranych językach, co oznacza, że nie wszyscy kandydaci mogą je złożyć w języku ojczystym. Obecny system nie został uchylony przez sąd, ale ze względu na wspomniane ograniczenia może być on przedmiotem dalszych odwołań, co powoduje ciągłą niepewność co do działalności EPSO. Zarząd EPSO jest wprawdzie świadomy tej sytuacji, ale do końca 2019 r. nie uzgodnił nowych zasad językowych, co zagwarantowałoby pewność prawa przy organizacji konkursów.

46 Proces doboru w dużej mierze zależy również od pracowników nominowanych przez instytucje unijne do zasiadania w komisjach konkursowych. Zadaniem tych osób jest weryfikacja dopuszczalności kandydatów i ich ocena w trakcie całego procesu doboru. EPSO odpowiada za ich przeszkolenie i oferuje wsparcie administracyjne w czasie trwania konkursu, ale to do instytucji należy ocena motywacji i zaangażowania członków komisji w realizację zadania oraz zapewnienie im czasu wystarczającego do wykonania powierzonych im obowiązków.

47 Jak wynika z informacji zwrotnych, które Trybunał zebrał podczas kontroli – od EPSO, od przewodniczących komisji konkursowych i od instytucji unijnych – dla wszystkich stron wyzwaniem jest znalezienie pracowników kompetentnych do zasiadania w komisjach konkursowych i zapewnienie, by przeprowadzenie konkursu nie kolidowało z programem prac instytucji. Większość tych problemów organizacyjnych wynika z niewystarczającej współpracy między EPSO a instytucjami.

48 W *ramce 1* przedstawiono, jakie konsekwencje dla funkcjonowania komisji konkursowej ma podział obowiązków między EPSO a instytucje.

Ramka 1

Konsekwencje podziału obowiązków między EPSO a instytucje dla członków komisji konkursowej

Orientacyjny harmonogram konkursów wysyłany przez EPSO do instytucji

- Instytucje nie zawsze przekazują harmonogram przełożonym potencjalnych członków komisji konkursowej, co zwiększa ryzyko konfliktu między obowiązkami zawodowymi tych pracowników a ich zadaniami w roli członków komisji konkursowej.
- Po otrzymaniu harmonogramu przełożeni mogą niechętnie kierować swoich najlepszych pracowników do udziału w pracach komisji konkursowej, co powoduje, że do pełnienia tej funkcji wyznaczani są niewystarczająco zmotywowani pracownicy.
- EPSO nie zawsze przestrzega początkowego harmonogramu, co prowadzi do konfliktu terminów i jeszcze bardziej zwiększa ryzyko opóźnień w przebiegu konkursu.

Przeszkolenie członków komisji konkursowych przez EPSO

- Po przeprowadzeniu szkolenia EPSO nie składa instytucjom sprawozdań na temat adekwatności lub motywacji członków komisji konkursowej.
- Instytucje nie dowiadują się zatem bezpośrednio, czy nominowani pracownicy poprawnie wywiązali się z powierzonych im zadań.

49 Zdaniem Trybunału proces doboru prowadzony przez EPSO jest zasadniczo skuteczny, ponieważ prowadzi do wyłonienia laureatów charakteryzujących się wysokimi kompetencjami. Jest przy tym wysoce selektywny i odpowiedni szczególnie w przypadku konkursów na stanowiska o profilu ogólnym, z dużą liczbą kandydatów.

Proces ten ma jednak liczne niedociągnięcia. EPSO nie dokonuje pomiaru stopnia zadowolenia instytucji z oferowanych przez niego usług. Nie znaleziono zadowalającego długoterminowego rozwiązania kwestii niepewnych zasad dotyczących języków, w jakich mają odbywać się konkursy. Ponadto konkursy są uzależnione od dostępności wykwalifikowanych członków komisji konkursowej, co nie zawsze można zapewnić ze względu na podział obowiązków między EPSO a instytucje.

W latach, w których liczba laureatów jest największa, koszty konkursów są niskie

50 Niezależnie od liczby zorganizowanych konkursów EPSO ponosi koszty stałe (wydatki na personel i budynki) w wysokości około 15 mln euro rocznie. W związku z tym koszt konkursów jest uzależniony od skali jego działalności: im więcej laureatów trafi na listę rezerwową w danym roku, tym mniejszy będzie udział kosztów stałych w kosztach na jednego laureata.

51 Ponieważ EPSO nie składa sprawozdań na temat kosztów konkursów, Trybunał samodzielnie dokonał odnośnego przeglądu. W jego ramach przeanalizował całkowity koszt na jednego laureata w 15 konkursach (lub grupach konkursów z tą samą komisją konkursową), które odbyły się w latach 2012–2018. Uwzględnił wszystkie związane z tym koszty, niezależnie od tego, czy zostały poniesione przez EPSO (wynagrodzenia pracowników EPSO, płatności na rzecz dostawców itp.) czy przez instytucje unijne (wynagrodzenia pracowników zaangażowanych w proces doboru). Trybunał podzielił koszty na trzy kategorie: koszty ogólne (takie jak budynki i media); koszty pośrednie (związane z działalnością EPSO w zakresie prowadzenia konkursów, lecz nie z konkretnym konkursem, takie jak wynagrodzenie pracowników EPSO); koszty bezpośrednie (związane z konkretnym konkursem, takie jak koszty organizacji spotkań i oceny zintegrowanej).

52 Wyniki przedstawiono w [tabeli 1](#) poniżej. Średni koszt na jednego laureata w przypadku wszystkich profili wynosi około 24 000 euro. W podziale na grupy funkcyjne przekłada się to na 25 000 euro na laureata AD, 21 900 euro na laureata AST i 15 300 euro na laureata AST-SC (w próbie badanej przez Trybunał znalazł się tylko jeden taki konkurs).

Tabela 1 – Koszty w przeliczeniu na laureata konkursu EPSO

Numer referencyjny	Profil	Liczba przeegzaminowanych kandydatów	Liczba laureatów	Koszt na przeegzami- nowanego kandydata	Koszt na laureata
EPSO/AST-SC/06/17	Sekretarze/Pracownicy biurowi AST/SC1 i SC2	4 121	359	1 334 EUR	15 318 EUR
EPSO/AD/287/14	Tłumacze AD5	237	34	2 597 EUR	18 105 EUR
EPSO/AD/289/14	Prawnicy lingwiści AD7	364	14	782 EUR	20 324 EUR
EPSO/AST/130/14 Dziedzina 4: Zarządzanie projektami	Asystenci w sektorze budynków AST3	1 054	18	351 EUR	20 567 EUR
EPSO/AD/318/15 (Opcje 1 i 2)	Tłumacze AD5	762	25	694 EUR	21 158 EUR
EPSO/AD/249/13 Dziedzina 1: Makroekonomia	Administratorzy AD7	1 068	41	835 EUR	21 748 EUR
EPSO/AD/347/17	Specjaliści ds. mediów i komunikacji cyfrowej AD6	1 860	63	750 EUR	22 138 EUR
EPSO/AST/144/17 (6 języków)	Asystenci językowi AST1	2 010	35	403 EUR	23 162 EUR
EPSO/AD/233/12	Tłumacze AD5	1 751	70	940 EUR	23 525 EUR
EPSO/AD/331/16 (wszystkie dziedziny)	Specjaliści ds. ICT AD7	1 629	191	2 808 EUR	23 947 EUR
EPSO/AD/301/15	Administratorzy AD5	20 985	159	188 EUR	24 802 EUR
EPSO/AD/354/17-LV	Prawnicy lingwiści AD7	26	7	6 900 EUR	25 630 EUR
EPSO/AD/236 do 239/12	Tłumacze konferencyjni AD5 i AD7	275	30	3 064 EUR	28 089 EUR
EPSO/AD/332/16 EPSO/AD/334/16 EPSO/AD/336/16	Prawnicy lingwiści AD7	1 170	26	663 EUR	29 814 EUR
EPSO/AD/256 do 259/13	Tłumacze konferencyjni AD5 i AD7	501	13	1 036 EUR	39 936 EUR

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

53 EPSO utworzono w czasie, gdy w związku z rozszerzeniem UE w latach 2004–2007 instytucje musiały co roku zatrudniać dużą liczbę osób. Struktura kosztów EPSO odzwierciedla tę sytuację. Konkursy o najniższych kosztach na jednego laureata w próbie badanej przez Trybunał to te, w których ostateczna liczba laureatów była stosunkowo wysoka (EPSO/AST-SC/06/17) lub które odbyły się w latach wysokiej aktywności, takich jak lata 2014 (1 200 laureatów) i 2015 (1 636 laureatów).

54 Innym istotnym czynnikiem wpływającym na koszt konkursów jest stosunek liczby przeegzaminowanych kandydatów do liczby laureatów. W zależności od konkursu koszt testów na etapie wstępnej selekcji wynosi od 48 do 92 euro na przeegzaminowanego kandydata, zatem przeprowadzanie tego rodzaju testów może znacząco zwiększyć ostateczny koszt na laureata. W ramce 2 przedstawiono odnośne przykłady.

Ramka 2

Najlepsze proporcje między liczbą kandydatów i laureatów

W przypadku dwóch konkursów o najniższych kosztach na jednego laureata w próbie badanej przez Trybunał (EPSO/AST-SC/06/17 i EPSO/AD/287/14) stosunek liczby przeegzaminowanych kandydatów do liczby laureatów wynosił od 8 do 15, w związku z czym koszty wstępnej selekcji były rozsądne.

Konkurs EPSO/AD/287/14 odbył się ponadto w roku charakteryzującym się dużą aktywnością, co jeszcze bardziej obniżyło koszt na jednego laureata (18 105 euro).

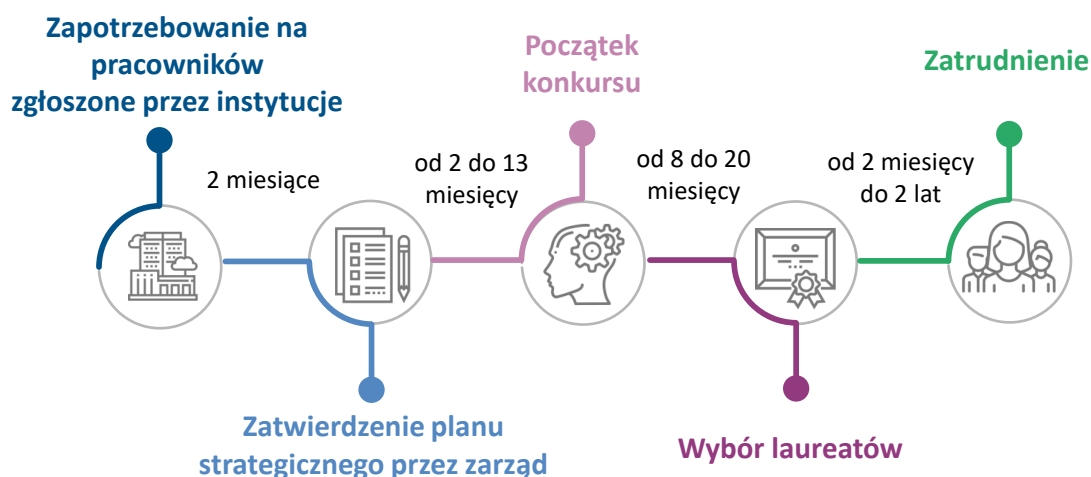
W konkursie EPSO/AD/301/15 wzięła udział bardzo duża liczba kandydatów (20 985), co spowodowało wzrost kosztów wstępnej selekcji. W związku z tym, choć konkurs odbył się w roku charakteryzującym się dużą aktywnością i choć lista rezerwowa była stosunkowo długa (druga co do wielkości w próbie badanej przez Trybunał), to koszt w przeliczeniu na laureata był stosunkowo wysoki (24 802 euro). Konkurs ten charakteryzował się jednak najniższym kosztem w przeliczeniu na przeegzaminowanego kandydata (188 euro), konkursy na stanowiska o profilu ogólnym są bowiem przewidziane dla dużej liczby kandydatów.

55 W opinii Trybunału struktura kosztów jest pomyślana tak, aby zminimalizować koszty w przypadku konkursów na dużą skalę. Fakt ten odzwierciedla założenia z początkowej fazy działalności EPSO, gdy urząd miał zarządzać konkursami z dużą liczbą kandydatów, prowadzącymi do wyłonienia co roku dużej liczby laureatów.

Dzięki regularnym konkursom na stanowiska o profilu ogólnym zapewniono odpowiednią liczbę potencjalnych kandydatów

56 Oprócz rocznych cykli konkursów w programie rozwoju EPSO określono docelowy czas trwania konkursów, który ma wynosić od dziewięciu do 10 miesięcy. Ich czas trwania znacznie się skrócił po wejściu w życie programu rozwoju EPSO: przed 2010 r. konkurs trwał średnio 18 miesięcy, podczas gdy w latach 2012–2018 ten okres skrócił się do 13 miesięcy. Na *rys. 8* przedstawiono aktualny harmonogram procesu doboru i rekrutacji, z najkrótszym (14 miesięcy) i najdłuższym (ponad cztery lata) okresem pomiędzy planowaniem a zatrudnieniem.

Rys. 8 – Czas trwania procesu doboru pracowników UE od planowania do zatrudnienia



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

57 Ogólny średni czas trwania konkursu na stanowiska o profilu ogólnym AD5 (najniższa grupa zaszerzegowania) wynosi 13 miesięcy i jest nieco dłuższy niż procedury stosowane przez inne organizacje międzynarodowe w celu wyłonienia kandydatów do programów dla młodych specjalistów (od 10 do 12 miesięcy). Czas trwania konkursów jest podawany w rocznych sprawozdaniach z działalności EPSO, nie przedstawia się w nich jednak żadnych działań mających zaradzić temu, że konkursy nadal trwają dłużej, niż przewidziano w celach programu rozwoju EPSO.

58 Roczne cykle konkursów mają za zadanie zapewniać stały napływ nowych kandydatów, ponieważ w przypadku tych profili rekrutacja odbywa się przez cały rok. Przy projektowaniu rocznych cykli w programie rozwoju EPSO nie wzięto jednak pod uwagę aspektu terminowości (publikowanie listy „we właściwym czasie”), z wyjątkiem tego, że listy rezerwowe nie są publikowane w lipcu/sierpniu, kiedy to aktywność jest niska. Zakładany termin publikacji list rezerwowych (maj/czerwiec w przypadku

administratorów, wrzesień w przypadku asystentów i grudzień w przypadku lingwistów) nie odpowiada żadnemu szczególnemu schematowi rekrutacji w instytucjach. Konkursy na stanowiska o profilu specjalistycznym i konkursy *ad hoc* są organizowane w momencie pojawienia się dostępnych terminów (zob. pkt 23), a publikacja list rezerwowych w ramach tych konkursów odbywa się „możliwie najszybciej”, a nie w ściśle określonym terminie.

59 Trybunał uważa, że regularne organizowanie konkursów na dużą skalę pomogło zasadniczo zapewnić odpowiednią liczbę potencjalnych kandydatów o profilu ogólnym. W systemie tym nie uwzględnia się jednak momentu wystąpienia potrzeb kadrowych instytucji. Konkursy EPSO nadal trwają dłużej, niż przewidziano w celach ustanowionych w programie rozwoju EPSO.

W przypadku profili specjalistycznych proces doboru prowadzony przez EPSO nie jest dostosowany do bieżących potrzeb kadrowych instytucji unijnych

60 Od czasu opracowania i wdrożenia programu rozwoju EPSO kontekst rekrutacyjny w instytucjach uległ zmianie. Nastąpiły bowiem redukcje personelu i podjęto pewne strategiczne decyzje o zastąpieniu urzędników na niektórych stanowiskach pracownikami na czas określony. Od 2012 r. w większości konkursów organizowanych przez EPSO na listach rezerwowych znajdowało się mniej niż 20 laureatów (zob. [tabela 2](#)).

Tabela 2 – Konkursy EPSO według wielkości listy rezerwowej (lata 2012–2018)

Liczba laureatów na liście rezerwowej	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Średnia w latach 2012–2018
1–10	52%	36%	15%	61%	33%	59%	10%	44%
11–20	14%	18%	23%	18%	41%	11%	30%	21%
21–40	14%	23%	27%	8%	14%	14%	20%	16%
41–60	0%	8%	12%	2%	7%	0%	20%	5%
61–80	10%	8%	4%	2%	5%	7%	10%	6%
81–100	0%	3%	0%	0%	0%	2%	0%	1%
101–150	7%	5%	12%	4%	0%	5%	0%	5%
151–200	0%	0%	4%	2%	0%	0%	10%	1%
Ponad 200	3%	0%	4%	2%	0%	2%	0%	2%

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

61 Szybko zmieniające się otoczenie, w jakim działają obecnie UE i jej instytucje (redukcja personelu, zapotrzebowanie na nowe umiejętności w celu wdrożenia cyfryzacji itp.), różni się od środowiska, z myślą o którym utworzono EPSO. Od 2008 r. na znaczeniu zyskało zaspokajanie pilnych lub wywołanych kryzysem potrzeb kadrowych, które wymagają bardziej ukierunkowanych profili. Trybunał oczekiwałby, że EPSO – w celu realizacji swojej misji w tym nowym otoczeniu, równoległe z pracą nad konkursami na dużą skalę – będzie:

- 1) gromadzić dane szacunkowe instytucji na temat potrzeb kadrowych w zakresie ukierunkowanych profili specjalistycznych, tak aby opracować wiarygodny harmonogram konkursów na małą skalę;
- 2) ukierunkowywać działania informacyjne na trudnych do zrekrutowania specjalistów;
- 3) stosować metody przeprowadzania testów odpowiednie do stanowisk specjalistów;

- 4) dążyć do utrzymania kosztów wspomnianych konkursów na niskim poziomie;
- 5) zapewniać, aby listy rezerwowe były publikowane na tyle wcześniej, by zaspokoić potrzeby kadrowe instytucji.

Planowanie konkursów na stanowiska o profilu specjalistycznym jest zawodne i odbywa się zbyt wcześnie, by mogło być precyzyjne

62 Od 2012 r. obserwuje się zwiększone zapotrzebowanie ze strony instytucji na pracowników o profilach specjalistycznych (zob. *rys. 4* i pkt **26**). Na ten wzrost zapotrzebowania na specjalistów wskazywały również wyniki ankiety Trybunału wśród przedstawicieli kadry kierowniczej: 57% respondentów potwierdziło, że „listy rezerwowe specjalistów wyczerpują się zbyt szybko” (tylko 35% zgodziło się z tym stwierdzeniem w odniesieniu do kandydatów o profilu ogólnym). 76% respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie, czy preferują kandydatów ze specjalistycznych list rezerwowych czy też z list o profilu ogólnym, wskazało listy specjalistyczne.

63 Informacje o potrzebach kadrowych na profile specjalistyczne pochodzą bezpośrednio od instytucji, które na etapie planowania informują EPSO, jakich profili poszukują. Konkursy na stanowiska o profilu specjalistycznym odbywają się w miarę możliwości w terminach, które są dostępne po organizacji rocznych cykli.

64 Konkursy specjalistyczne to konkursy na małą skalę, zazwyczaj z krótkimi listami rezerwowymi (mniej niż 30 laureatów). W rezultacie nie zawsze traktuje się je priorytetowo (zob. pkt **25**), a czasami są przekładane lub odwoływane. To z kolei skłania instytucje do poszukiwania innych, bardziej elastycznych sposobów zaspokojenia swoich potrzeb kadrowych, takich jak organizowanie własnych procedur naboru pracowników zatrudnionych na czas określony.

65 Porównując szacunkowe zapotrzebowanie na specjalistów zgłaszane przez instytucje z rzeczywistą liczbą laureatów podaną w ogłoszeniach o konkursie, Trybunał stwierdził, że na etapie planowania (zob. pkt **27**) zapotrzebowanie na laureatów o profilu specjalistycznym jest przeszacowane w stosunku do liczby laureatów wskazanej w ogłoszeniu o konkursie.

66 Do tego przeszacowania przyczynia się czas trwania procesu planowania, ponieważ priorytety instytucji zmieniają się między chwilą, w której EPSO zwraca się o oszacowanie potrzeb kadrowych (maj), chwilą zatwierdzenia harmonogramu przez zarząd (listopad) oraz chwilą rozpoczęcia konkursu (określony moment w następnym

roku). Z tego względu harmonogram konkursów jest stale zmieniany i dostosowywany, podobnie jak wnioskowana liczba laureatów.

67 Zdaniem Trybunału proces planowania nie jest dostosowany do bieżących potrzeb instytucji. Zbyt duży priorytet przyznaje się konkursom na stanowiska o profilu ogólnym na dużą skalę, podczas gdy instytucje wnioskują o konkursy na mniejszą skalę. Ponadto harmonogram procesu planowania, który rozpoczyna się niekiedy nawet rok przed konkursem, nie pozwala na precyzyjne oszacowanie zapotrzebowania na specjalistów, co prowadzi do przeszacowań i ciągłych korekt. Jego niezawodność i praktyczność w przypadku konkursów na stanowiska o profilu specjalistycznym jest zatem ograniczona.

Działania informacyjne EPSO nie są ukierunkowane na to, by zachęcać dobrych kandydatów do udziału w konkursach na stanowiska specjalistyczne

68 EPSO może zapewnić instytucjom odpowiednich potencjalnych kandydatów na pracowników tylko wtedy, gdy uda mu się przyciągnąć właściwych kandydatów do udziału w konkursach. Trybunał stwierdził, że kandydaci nie zawsze odpowiadają poszukiwanym profilom. Niektórzy z nich nie chcą w rzeczywistości zostać zatrudnieni przez instytucję poszukującą pracowników, lecz przez inną instytucję UE. Kwestia ta jest szczególnie problematyczna w przypadku niektórych profili specjalistycznych (np. IT) w lokalizacjach poza Brukselą. Obecnie jedynym narzędziem, które pomaga kandydatom ocenić, czy nadają się do udziału w konkursie, jest nieobowiązkowy krótki test wielokrotnego wyboru, do którego mogą przystąpić przed złożeniem zgłoszenia. Ma on pomóc potencjalnym kandydatom w ocenie, czy nadają się oni do pracy w instytucjach unijnych, ale nie do udziału w konkretnym konkursie.

69 Kolejny problem pojawia się w sytuacji, gdy w konkursach uczestniczy zbyt mała liczba kandydatów. W programie rozwoju EPSO określono docelowy stosunek liczby kandydatów do liczby laureatów (38 kandydatów na 1 laureata w przypadku administratorów, 27 do 1 w przypadku asystentów i 40 do 1 w przypadku lingwistów). Wartości te Trybunał wykorzystał do oceny skuteczności działań informacyjnych pod kątem pozyskiwania kandydatów. W konkursach objętych próbą badaną przez Trybunał nie zawsze udało się osiągnąć ten cel, niezależnie od tego, ile wydano na działania informacyjne. W innych konkursach, w których wydatki na działania informacyjne były niewielkie lub nie było ich wcale, znacznie przekroczono wyznaczone cele (zob. [tabela 3](#)). Nie ma wyraźnej zależności między wydatkami na działania informacyjne a liczbą kandydatów.

Tabela 3 – Wydatki na działania informacyjne a osiągnięcie docelowej liczby kandydatów

Konkurs	Profil	Osiągnięcie celu określonego w programie rozwoju EPSO	Wydatki na kandydata	Wydatki na laureata
AD/354/17	Specjalista lingwista (prawnik lingwista LV)	9%	270 EUR	1 003 EUR
AD/287/14	Lingwista (tłumacz SV)	23%	7 EUR	67 EUR
AD/331/16	Specjalista administrator (ICT)	23%	4 EUR	37 EUR
AD/249/13	Specjalista administrator (makroekonomia)	69%	13 EUR	330 EUR
AD/233/12	Lingwista (tłumacz HR)	78%	3 EUR	98 EUR
AD/318/15	Lingwista (tłumacz PL)	95%	14 EUR	521 EUR
AD/256-259/13	Lingwista specjalista (tłumacz konferencyjny)	96%	1 EUR	39 EUR
AD/347/17	Specjalista administrator (komunikacja)	98%	4 EUR	154 EUR
AD/289/14	Lingwista specjalista (prawnik lingwista FR)	99%	3 EUR	112 EUR
AD/332-334-336	Lingwista specjalista (prawnik lingwista ES, MT i IT)	161%	4 EUR	271 EUR
AST/144/17	Lingwista specjalista (AST)	200%	2 EUR	145 EUR
AST/130/14	Asystent specjalista (kierownik projektu)	220%	0 EUR*	0 EUR

* Nie poniesiono żadnych wydatków na działania informacyjne.

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

70 Zdaniem Trybunału EPSO nie nagłaśniał w odpowiedni sposób swoich konkursów skierowanych do specjalistów, pomimo rosnącego zapotrzebowania na takie konkursy. Sytuacja, gdy kandydaci nie odpowiadają poszukiwanym profilom lub odrzucają oferty składane przez instytucje poszukujące pracowników, świadczy o braku skuteczności i wiąże się z kosztami. Kwestia ta jest tym bardziej problematyczna, gdy listy rezerwowe są krótkie.

Istnieje ryzyko, że kandydaci o wąskiej specjalizacji zostaną odrzuceni na wczesnym etapie procesu doboru

71 W programie rozwoju EPSO określono standardowy format konkursów (zob. [załącznik III](#)). W takim formacie specjalistyczna wiedza związana z danym stanowiskiem jest sprawdzana na etapie testu pośredniego (często ma to miejsce w przypadku profili lingwistycznych), a nawet dopiero na etapie oceny, podczas rozmowy kwalifikacyjnej dotyczącej danego stanowiska. Jeżeli kryteria doboru (wymagane wykształcenie w danej dziedzinie lub doświadczenie zawodowe) nie są

odpowiednio zdefiniowane, istnieje ryzyko, że właściwi kandydaci zostaną odrzuceni na etapie wstępnego doboru.

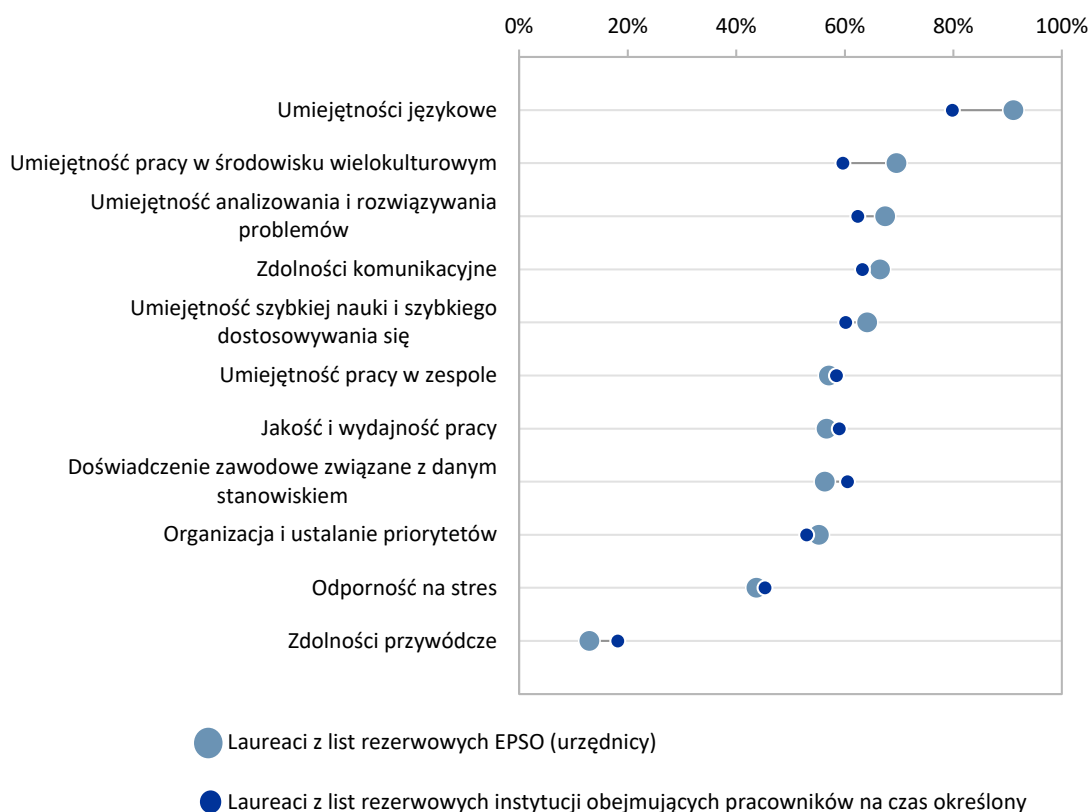
72 W przypadku bardzo specjalistycznych profili dla instytucji bardziej atrakcyjne jest zorganizowanie własnych procedur naboru, ponieważ daje im to pełną elastyczność w przeprowadzaniu takich testów, jakie uznają za konieczne. W przypadku 19 z 22 tego typu procedur, które przeanalizował Trybunał, instytucje rozpoczęły od przesiewu CV, tak aby do etapu testów dopuścić wyłącznie odpowiednich kandydatów. Jest to dobry sposób na odrzucenie z góry niewłaściwych kandydatów.

73 Aby przenieść nacisk w konkursach z wiedzy na umiejętności, w programie rozwoju EPSO wprowadzono ocenę zintegrowaną, której celem jest ocena kandydatów na podstawie zestawu kompetencji i umiejętności uznawanych przez instytucje za istotne u pracowników.

74 Jak pokazano na [rys. 9](#), z ankiety Trybunału wynika jednak, że zdaniem przedstawicieli kadry kierowniczej nie ma dużej różnicy, jeśli chodzi o umiejętności i zdolności, między laureatami konkursów EPSO a pracownikami na czas określony zatrudnionymi w następstwie procedur naboru prowadzonych przez instytucje (zob. również pkt [42](#) dotyczący oceny najnowszych pracowników przez ich przełożonych). W ramach tych procedur instytucje zazwyczaj koncentrują się na testach technicznych (np. redakcyjnych i tłumaczeniowych) i pomijają część „umiejętności” odpowiadającą ocenie zintegrowanej EPSO.

75 Przedstawiciele kadry kierowniczej nie uważają, by – z wyjątkiem umiejętności językowych i zdolności do pracy w środowisku wielokulturowym – nowi pracownicy zatrudnieni za pośrednictwem EPSO mieli wyraźnie wyższe kwalifikacje niż pracownicy zatrudnieni za pośrednictwem innych kanałów. Ogólnie rzecz biorąc, są oni zdania, że pracownicy zatrudnieni w wyniku innych procedur naboru mają nieco lepsze doświadczenie zawodowe, co sugeruje, że procedury te są bardziej adekwatne w przypadku rekrutacji na stanowiska o specjalistycznych, ukierunkowanych profilach.

Rys. 9 – Różnica między umiejętnościami laureatów EPSO a pracownikami na czas określony zatrudnionymi w ramach procedur naboru instytucji jest niewielka



Odpowiedź na pytanie: „Ogólnie rzecz biorąc, [kategoria pracowników] posiada następujące umiejętności”. Udział odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „zgadzam się”.

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie ankiety wśród przedstawicieli kadry kierowniczej z Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej i Trybunału Sprawiedliwości.

76 Zdaniem Trybunału format konkursów i metody egzaminacyjne określone w programie rozwoju EPSO nie są odpowiednie w przypadku konkursów na stanowiska o profilu specjalistycznym i innych konkursów na małą skalę.

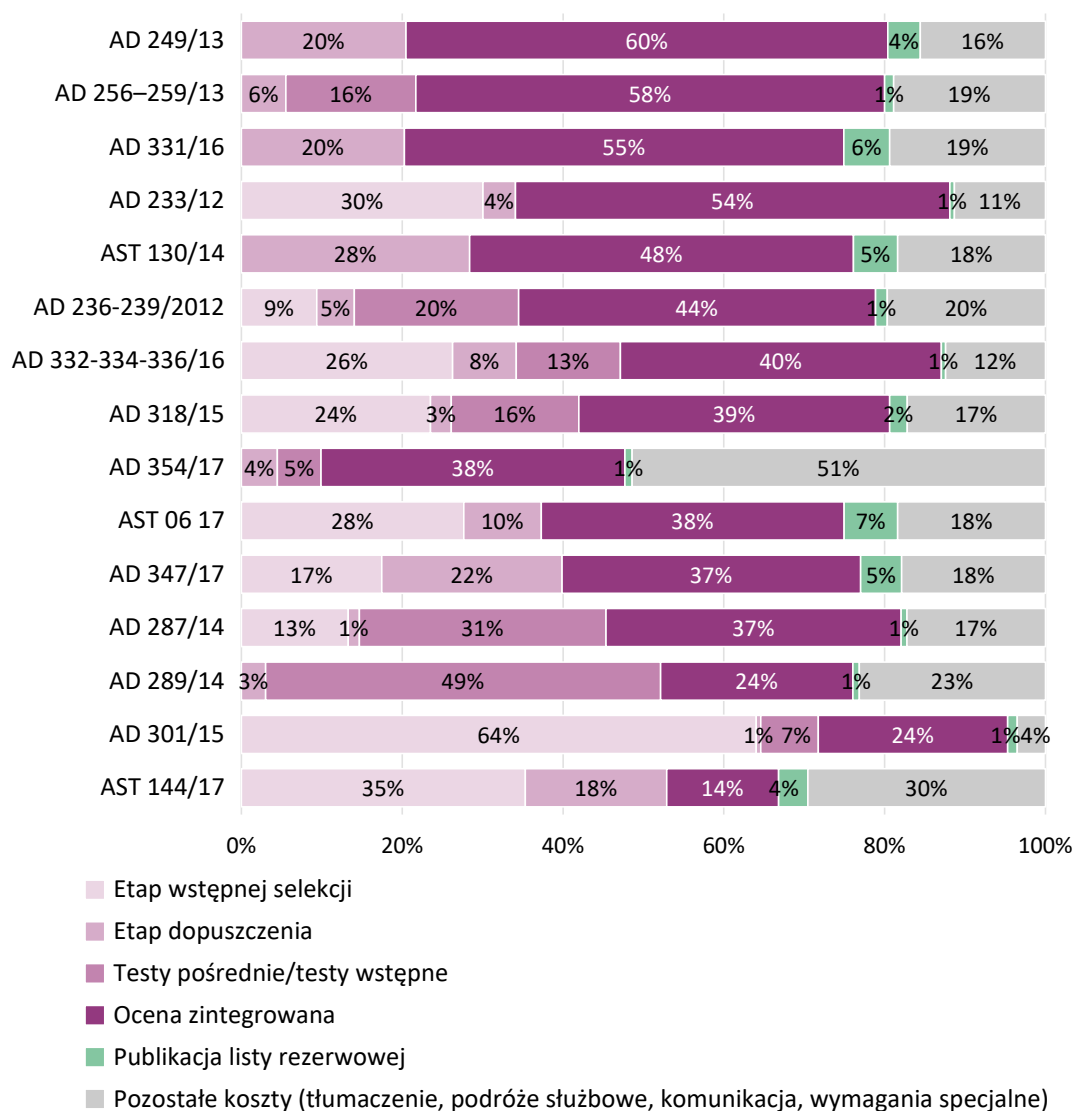
- Sprawdzanie doświadczenia kandydatów i ich wiedzy zawodowej dopiero po etapie wstępnej selekcji zwiększa ryzyko zarówno odrzucenia dobrych kandydatów na zbyt wczesnym etapie, jak i dojścia zbyt małej liczby kompetentnych kandydatów do etapu oceny zintegrowanej.
- Ocena zintegrowana nie przynosi żadnych zauważalnych korzyści, a zdaniem kadry kierowniczej osoby zatrudnione przez instytucje w ramach własnych procedur

naboru dysponują większym doświadczeniem zawodowym, czego właśnie oczekuje się od kandydatów w przypadku profili specjalistycznych.

Konkursy EPSO adresowane tylko do nielicznych specjalistów są bardziej kosztowne niż procedury naboru organizowane przez instytucje

77 W próbie zbadanej przez Trybunał na koszty bezpośrednie (zob. pkt 51) przypada od 20% do 65% całkowitych kosztów konkursów. Z analizy kosztów bezpośrednich każdego etapu konkursu wynika, że najbardziej kosztowna jest zazwyczaj ocena zintegrowana, jak pokazano na [rys. 10](#). Im dłuższy jest etap oceny zintegrowanej lub im większa jest komisja konkursowa, tym bardziej kosztowny jest konkurs.

Rys. 10 – Koszty bezpośrednie w rozbiciu na etapy konkursu



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

78 W próbie zbadanej przez Trybunał średni koszt etapu oceny zintegrowanej wynosił 4 038 euro na laureata, jednak pomiędzy poszczególnymi konkursami występowały duże różnice. Etap oceny zintegrowanej w konkursie AST-SC/06/17 przebiegł stosunkowo szybko, a liczba laureatów była dość duża, więc koszt na jednego laureata wyniósł jedynie 843 euro. W przypadku pozostałych konkursów na asystentów było to 2 661 euro. W przypadku administratorów wahał się on od 2 587 euro na laureata w konkursie na stanowiska o profilu ogólnym AD5 (AD/301/15) do ponad 10 000 euro na laureata w konkursie dla tłumaczy konferencyjnych (średnia dla dwóch konkursów).

79 Etap oceny zintegrowanej jest kosztowny w przypadku profili specjalistycznych z różnych powodów: dla takich profili konieczni są bardziej doświadczeni członkowie komisji konkursowej w wyższych grupach zaszerogowania; sama ocena może ponadto potrwać dłużej, zwłaszcza jeżeli zgrupowano różne specjalizacje, aby osiągnąć masę krytyczną dla konkursu.

80 Zakładany współczynnik powodzenia w ramach oceny zintegrowanej wynosi około 30%. W przypadku niektórych profili wskaźnik zdawalności na tym etapie jest jednak całkiem wysoki. W przypadku jednego konkursu w próbie (AD/354/17) wynosił on aż 88%. Taki wynik jest możliwy, jeśli w konkursie brała udział zbyt mała liczba kandydatów lub jeśli duża część kandydatów odpadła w testach pośrednich lub testach kompetencji przed przystąpieniem do oceny zintegrowanej. W takich przypadkach ocena zintegrowana nie jest racjonalną pod względem kosztów metodą egzaminowania kandydatów.

81 Trybunał porównał również koszty bezpośrednie konkursów EPSO na laureata z kosztami bezpośrednimi procedur naboru organizowanych przez same instytucje (zob. szczegółowe informacje w [załączniku V](#)) i obliczył średnią wartość w zależności od wielkości listy rezerwowej. Rezultaty przedstawiono w [tabeli 4](#).

Tabela 4 – Koszty bezpośrednie na laureata według wielkości listy rezerwowej – EPSO a instytucje UE

Liczba laureatów na liście rezerwowej	1–20	21–40	41–60	61–80	>100
EPSO	14 165 EUR	9 600 EUR	7 866 EUR	8 177 EUR	6 828 EUR
Instytucje UE	7 444 EUR	4 882 EUR	Brak danych	Brak danych	Brak danych

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO, Parlamentu Europejskiego, Komisji i Trybunału Sprawiedliwości.

82 Jak wynika z danych dotyczących konkursów w próbie Trybunału, EPSO oferuje tańsze rozwiązanie w przypadku konkursów na dużą skalę, ale w przypadku mniejszych konkursów organizowanych przez instytucje koszty bezpośrednie są niższe nawet o 50%. Można to wyjaśnić koniecznością rozpatrzenia mniejszej liczby kandydatur (w próbach dobranych przez Trybunał w przypadku konkursów, w których wyłoniono mniej niż 20 laureatów, w procesie EPSO uczestniczyło średnio 533 kandydatów, a w procedurach instytucji – 66), co z kolei przekłada się na niższe koszty. Konkursy na małą skalę organizowane przez instytucje mają też zwykle mniej etapów egzaminacyjnych.

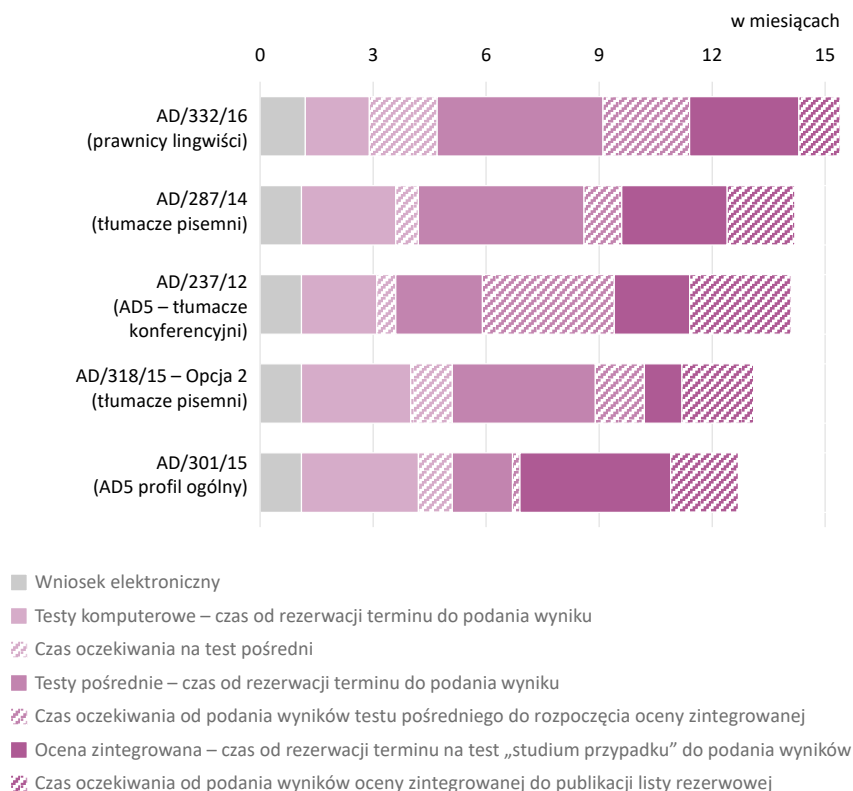
83 W opinii Trybunału obecny format konkursów EPSO nie jest skuteczny z perspektywy utrzymywania kosztów na niskim poziomie przypadku konkursów specjalistycznych organizowanych na małą skalę, o które obecnie wnioskują instytucje. Procedury organizowane przez instytucje pociągają za sobą niższe koszty w przypadku takiego rodzaju konkursów, często z powodu mniejszej liczby etapów, a także ponieważ są one skierowane do mniejszej liczby kandydatów i bardziej dopasowane do wymogów danej instytucji. Wyższe koszty wynikają w szczególności z oceny zintegrowanej, która jednocześnie nie przynosi żadnych wyraźnych korzyści, zwłaszcza że jej wskaźnik zdawalności jest bardzo wysoki w przypadku konkursów na małą skalę.

Procedury EPSO są narzędziem mniej odpowiednim do zaspokojenia pilnych potrzeb w zakresie rekrutacji specjalistów niż procedury organizowane przez instytucje

84 Przeprowadzenie każdego z etapów konkursu (zob. pkt **11**) wymaga czasu, a dodatkowo między etapami występują „okresy przestojowe”, w trakcie których następuje harmonizacja ocen lub rozpatrywane są wnioski o ponowną ocenę bądź skargi kandydatów.

85 W pięciu konkursach uwzględnionych w próbie Trybunału przeprowadzono wszystkie możliwe etapy. Czas trwania każdego z nich przedstawiono na [rys. 11](#). Warto zauważyć, że najkrótszym z tych pięciu konkursów był konkurs AD/301/15 na stanowiska o profilu ogólnym o najdłuższej liście rezerwowej (159 laureatów). We wszystkich pozostałych konkursach na liście rezerwowej znajdowało się mniej niż 35 laureatów.

Rys. 11 – Czas trwania poszczególnych etapów konkursu



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

86 Jak przedstawiono na [rys. 8](#), od zgłoszenia przez instytucję zapotrzebowania na pracowników do rozpoczęcia danego konkursu mija dużo czasu. Ponadto, nawet jeżeli w wytycznych dotyczących planowania wspomniano o elastyczności w przypadku „zapotrzebowania *ad hoc*”, rozpoczęcie konkursu w ciągu kilku miesięcy nie jest możliwe. Oznacza to, że proces doboru nie jest odpowiednio dostosowany do celu, jakim jest zaspokajanie pilnych potrzeb kadrowych.

87 W rezultacie, a także aby uniknąć fazy negocjacji międzyinstytucjonalnych na etapie planowania, instytucje decydują się czasami na uruchomienie własnych procedur rekrutacji, decydując się w takim przypadku na nabór pracowników na czas określony, a nie urzędników. Trybunał przeanalizował 22 takie procedury (więcej informacji – zob. [załącznik VI](#)) i przeanalizował ich czas trwania.

88 Instytucjom udaje się przeprowadzić procedury składające się z czterech etapów selekcji (przesiew CV, rozmowa kwalifikacyjna, test pisemny i czasem rozmowy w grupie) w ciągu ośmiu miesięcy od publikacji zaproszenia do wyrażenia zainteresowania (w porównaniu ze średnią 13 miesięcy w przypadku konkursów EPSO).

Oznacza to, że procedury te są bardziej elastyczne i tym samym lepiej dopasowane do realizacji celu, jakim jest zaspokojenie pilnych potrzeb kadrowych, niż konkursy na stanowiska o profilu specjalistycznym. Instytucje mają również większą elastyczność, jeśli chodzi o wybór terminu przeprowadzenia rekrutacji w porównaniu z organizacją konkursów na stanowiska o profilu specjalistycznym, których warunki muszą zostać uzgodnione przez instytucje i które w dużym stopniu zależą od dostępności członków komisji konkursowej z różnych instytucji (zob. pkt 25i 47).

89 W opinii Trybunału odgórnie ustalona liczba etapów konkursów EPSO wydłuża cały proces i powoduje, że jest on niewystarczająco elastyczny, a ponadto stanowi zachętę dla instytucji do organizacji własnych procedur w sytuacji, gdy zależy im na szybkim obsadzeniu stanowiska o profilu specjalistycznym. Tym samym taki format nie jest odpowiedni do tego, by zaspokajać pilne potrzeby kadrowe.

Wnioski i zalecenia

90 Ogółem EPSO z powodzeniem realizuje zadanie, do których został powołany, tj. zapewnienie dużej liczby laureatów o odpowiednio wysokich umiejętnościach umożliwiających wieloletnią i urozmaiconą karierę w instytucjach UE. Trybunał ustalił, że proces doboru prowadzony przez EPSO opiera się na pomysłach przedstawionych w programie rozwoju EPSO jeszcze w 2008 r.: organizowanie konkursów w cyklach rocznych na stanowiska o takich profilach, co do których oczekuje się regularnego zapotrzebowania kadrowego.

91 Proces planowania jest skoncentrowany na konkursach na dużą skalę organizowanych co roku (pkt 21–28). Dzięki działaniom informacyjnym pod marką „EU Careers”, prowadzonym głównie w Brukseli, udało się zachęcić dużą liczbę kandydatów do udziału w konkursach (pkt 29–38). Wykorzystane metody egzaminacyjne pozwoliły wyłonić laureatów wyróżniających się wysokimi umiejętnościami i spełniających zasadniczo oczekiwania kadry kierowniczej (pkt 39–42).

92 W procesie doboru zaobserwowano jednak szereg niedociągnięć, które wpływają na jego skuteczność. Testy psychometryczne wykorzystuje się nie tylko do oceny predyspozycji kandydatów do pracy na danym stanowisku, ale także, w praktyce, do eliminowania kandydatów, tak aby ułatwić przeprowadzenie procedury konkursowej (pkt 39 i 40). Nie wprowadzono żadnego formalnego mechanizmu pomiaru stopnia zadowolenia instytucji z wyłonionych laureatów (pkt 43). Ograniczenie liczby języków, które mogą być używane w niektórych częściach procedury naboru, doprowadziło do utrzymującej się niestabilnej sytuacji prawnej (pkt 44 i 45). Niewystarczająca koordynacja działań między EPSO a instytucjami może opóźniać przebieg konkursów (pkt 46 i 47). Ponadto EPSO nie monitoruje kosztów konkursów ani nie podejmuje działań z myślą o osiągnięciu docelowych wartości, jeśli chodzi o czas trwania konkursów (pkt 51 i 57).

Zalecenie 1 – Wyeliminowanie niedociągnięć stwierdzonych w procesie doboru

Zarząd EPSO powinien zaktualizować proces doboru, tak aby zaradzić następującym niedociągnięciom, które wpływają na jego skuteczność:

- o dokonywanie pomiaru stopnia zadowolenia instytucji z procesu doboru;

- o weryfikacja zasad dotyczących języków, w szczególności w przypadku formularzy zgłoszeniowych i możliwości wnoszenia skarg, tak aby zagwarantować stabilną sytuację prawną dla kandydatów i instytucji;
- o zapewnienie lepszej koordynacji między EPSO a instytucjami, jeśli chodzi o udostępnianie członków komisji konkursowej;
- o wprowadzenie mechanizmów monitorowania, tak aby umożliwić sprawozdawczość na temat kosztów konkursów;
- o skrócenie czasu trwania konkursów, tak aby osiągnąć docelową wartość 10 miesięcy określoną w programie rozwoju EPSO.

Termin realizacji: koniec 2021 r.

93 Trybunał stwierdził również, że struktura organizacyjna EPSO pozwala na utrzymanie kosztów na niskim poziomie, jeśli liczba laureatów w danym roku jest wysoka (pkt 50–55). Ponadto regularne organizowanie konkursów na stanowiska o profilu ogólnym pomogło zapewnić instytucjom adekwatne zasoby potencjalnych kandydatów (pkt 56–59).

94 Trybunał stwierdził jednak, że obecny proces doboru nie jest odpowiednio dopasowany do potrzeb instytucji w sytuacji, gdy stan zatrudnienia ulega zmniejszeniu. Zamiast zakrojonych na szeroką skalę rekrutacji na stanowiska o profilu ogólnym instytucje coraz częściej poszukują bardziej wyspecjalizowanych pracowników, którzy mogliby szybko rozpocząć pracę. Oznacza to konieczność organizowania konkursów z krótkimi listami rezerwowymi (mniej niż 30 laureatów).

95 Proces doboru w obecnej formie nie jest dobrze dostosowany do tego rodzaju konkursów. Planowanie jest zawodne i odbywa się zbyt wcześnie, by mogło być precyzyjne (pkt 62–67). EPSO nie ukierunkowuje konsekwentnie swoich działań informacyjnych, by zachęcać dobrych kandydatów do udziału w konkursach na stanowiska specjalistyczne (pkt 68–70). Testy wiedzy specjalistycznej wymaganej na danym stanowisku są przeprowadzane późno, co wiąże się z ryzykiem odrzucenia na wczesnym etapie kandydatów o wąskiej specjalizacji i może skutkować zbyt małą liczbą dobrych kandydatów na etapie oceny zintegrowanej (pkt 71–76).

96 Co więcej, w sytuacji gdy instytucje organizują własne procedury naboru na stanowiska o profilu specjalistycznym, ponoszą one niższe koszty i mogą wprowadzić bardziej elastyczne metody doboru (zob. pkt 72 oraz 77–83). W porównaniu z uproszczonymi procedurami instytucji konkursy EPSO na stanowiska o profilu

specjalistycznym przebiegają zbyt wolno, aby mogły sprostać pilnym potrzebom kadrowym tych instytucji (pkt 84–89).

Zalecenie 2 – Stworzenie nowych ram doboru obowiązujących w konkursach na stanowiska o profilu specjalistycznym

Zarząd EPSO powinien ustanowić nowe ramy doboru specjalistów z odrębnymi mechanizmami planowania.

Konkursy na stanowiska o profilu specjalistycznym oraz konkursy z krótkimi listami rezerwowymi powinny być przeprowadzane na podstawie szczegółowej umowy między wnioskującymi o nie instytucjami a EPSO, w której określone będą przynajmniej następujące elementy:

- sposób, w jaki należy przeprowadzić testy wiedzy specjalistycznej wymaganej na danym stanowisku, oraz waga tej wiedzy w stosunku do wagi umiejętności testowanych na etapie oceny zintegrowanej;
- zasoby i personel, jakie zostaną udostępnione EPSO przez instytucje (w tym uzgodnienia dotyczące kwalifikacji i doświadczenia członków komisji konkursowej);
- zaplanowane działania informacyjne w celu nagłośnienia konkursu;
- terminy, w jakich EPSO zobowiązuje się przeprowadzić konkurs;
- szacowany koszt konkursu, odnośne mechanizmy monitorowania i sprawozdawczości, a także konkretne działania zaplanowane w celu ograniczenia kosztów.

Termin realizacji: I kwartał 2023 r.

97 EPSO nie dostosował swojego procesu doboru do zmieniającego się otoczenia, w którym instytucje funkcjonują od 2012 r. W odpowiedzi na krytyczne uwagi z okresu 2004–2008 opracowano program rozwoju EPSO. Nie przewidziano w nim jednak odpowiedniej elastyczności, dzięki której EPSO miałby możliwość dostosowania procesu doboru do szybko zmieniających się realiów, w których UE i jej instytucje muszą obecnie funkcjonować (np. redukcja personelu, zapotrzebowanie na nowe umiejętności w związku z cyfryzacją) (pkt 62–67, 71–76, 84–89).

Zalecenie 3 – Zwiększenie zdolności EPSO do dostosowywania się do szybko zmieniających się realiów rekrutacji

Zarząd EPSO powinien wprowadzić regularny przegląd procesu doboru, aby umożliwić reagowanie na szybko zmieniające się realia rekrutacji.

Termin realizacji: koniec 2021 r.

Niniejsze sprawozdanie zostało przyjęte przez Izbę V, której przewodniczy Tony Murphy, członek Trybunału Obrachunkowego, na posiedzeniu w Luksemburgu w dniu 29 września 2020 r.

W imieniu Europejskiego Trybunału Obrachunkowego

Klaus-Heiner Lehne
Prezes

Załączniki

Załącznik I – Kategorie pracowników w instytucjach europejskich

W skład zasobów kadrowych instytucji wchodzi różne kategorie pracowników. W ramach każdej kategorii istnieją różne grupy zaszergowania, które odzwierciedlają rosnące wymogi zawodowe i edukacyjne oraz zakresy odpowiedzialności zawodowej.

Urzędnik to osoba, która po przejściu konkursu została powołana na stałe stanowisko w jednej z instytucji. Komisarze nie są urzędnikami.

Urzędnicy należą do jednej z trzech grup funkcyjnych:

- administratorów (AD) w grupach zaszergowania od AD5 do AD15;
- asystentów (AST) w grupach zaszergowania od AST1 do AST11;
- sekretarzy i pracowników biurowych (AST/SC) w grupach zaszergowania od AST/SC1 do AST/SC6.

Pracownicy na czas określony są zatrudniani:

- na podstawie umów krótkoterminowych (maksymalnie sześć lat) w celu objęcia stałego stanowiska w jednej z instytucji lub w Europejskiej Służbie Działań Zewnętrznych;
- na podstawie umów krótkoterminowych lub – rzadziej – umów na czas nieokreślony w celu objęcia tymczasowego stanowiska w instytucji lub agencji;
- w celu wsparcia osoby sprawującej urząd (np. komisarza) – w tym przypadku czas obowiązywania umowy jest powiązany z kadencją osoby sprawującej urząd.

Grupy funkcyjne pracowników na czas określony są takie same jak w przypadku urzędników.

Pracownicy kontraktowi nie są powoływani na stałe stanowisko. Dzielą się oni na cztery grupy funkcyjne (od I do IV) w zależności od zadań, jakie wykonują: od grupy I w przypadku prac fizycznych po grupę IV w przypadku zadań administracyjnych. Pracownicy z grupy funkcyjnej I lub osoby pracujące w agencji, delegaturze, przedstawicielstwie lub urzędzie mogą być zatrudniane na czas nieokreślony, natomiast w przypadku innych pracowników czas trwania umów nie może przekraczać sześciu lat.

Pracownicy lokalni są zatrudniani w miejscach poza Unią Europejską zgodnie z lokalnymi przepisami i praktykami. Nie są powoływani na stałe stanowiska.

Załącznik II – Wymogi wstępne dla każdej kategorii pracowników

01 W poniższej tabeli przedstawiono pokrótce minimalne kwalifikacje i umiejętności językowe wymagane na stanowiska urzędników, pracowników na czas określony i pracowników kontraktowych oraz orientacyjne zadania w każdej z grup funkcyjnych.

Urzędnicy i pracownicy na czas określony
Kwalifikacje i doświadczenie zawodowe
AD
Ukończone studia wyższe w wymiarze co najmniej trzech lat (czterech lat w przypadku kategorii AD7) poświadczone dyplomem. W konkursach na stanowiska AD7 zwykle wymaga się co najmniej sześciu lat doświadczenia po uzyskaniu dyplomu poświadczającego ukończenie studiów. W konkursach na stanowiska AD5 nie wymaga się żadnego doświadczenia i są one w większym stopniu dopasowane do młodych absolwentów.
AST i AST/SC
Wykształcenie pomaturalne poświadczone dyplomem lub wykształcenie średnie poświadczone dyplomem i co najmniej trzyletnie doświadczenie zawodowe W konkursach na stanowiska AST/SC1 nie wymaga się doświadczenia zawodowego, ale w przypadku konkursów na stanowiska AST3 lub SC2 zwykle wymagane jest dodatkowo co najmniej trzy- lub czteroletnie doświadczenie zawodowe związane bezpośrednio z charakterem danego stanowiska i odnośnymi zadaniami, zdobyte po uzyskaniu kwalifikacji lub doświadczenia zawodowego uprawniającego do uczestnictwa w konkursie.
Wymogi językowe
W przypadku wszystkich grup funkcyjnych: dogłębna znajomość jednego z języków UE i zadowalająca znajomość innego języka.
Orientacyjne zadania
AD
Administratorzy: stanowiska o profilu ogólnym, takie jak prawnicy, audytorzy, ekonomiści i tłumacze pisemni, a także stanowiska o profilu bardziej specjalistycznym (prawnicy lingwiści, badacze, eksperci ds. IT i komunikacji).
AST
Stanowiska o profilu ogólnym w obszarze administracji, opracowywania i wdrażania polityki lub o profilu bardziej technicznym w obszarze finansów, komunikacji, badań.
AST/SC
Zadania biurowe i sekretarskie, administracja biurowa.

Załącznik III – Etapy konkursu otwartego EPSO

Etap	Opis
<u>Samodzielna ocena</u>	Zanim potencjalni kandydaci przedłożą swoją kandydaturę, są proszeni o wypełnienie nieobowiązkowego kwestionariusza, tak aby dowiedzieć się więcej na temat tego, z czym wiąże się kariera w instytucjach unijnych, a także poznać rodzaj i stopień trudności testów, jakie będą musieli przejść.
<u>Wniosek składany drogą elektroniczną</u>	Kandydaci przedkładają swoją kandydaturę za pośrednictwem indywidualnego konta na portalu EPSO (profil elektroniczny do zarządzania informacjami dotyczącymi kandydatury). W przypadku każdego konkursu należy wypełnić osobny formularz zgłoszeniowy. Za pośrednictwem konta EPSO kandydaci otrzymują także od EPSO powiadomienia na temat konkursu.
<u>Testy na etapie wstępnej selekcji</u>	W niektórych konkursach przewidziano testy na etapie wstępnej selekcji. Ich format jest opisany w ogłoszeniu o konkursie, ale przeważnie mają one postać komputerowych testów wielokrotnego wyboru. Kandydaci przystępują do testów w ośrodkach egzaminacyjnych w państwach członkowskich UE, a niekiedy w innych miejscach na świecie.
<u>Etap dopuszczenia/Ocena zdolności „Talent Screener” i wybór kandydata w oparciu o kwalifikacje</u>	Komisja konkursowa sprawdza, czy kandydaci, którzy otrzymali najwyższy wynik w testach na etapie wstępnej selekcji, spełniają kryteria kwalifikowalności określone w ogłoszeniu o konkursie, a następnie zaprasza najlepszych kandydatów do kolejnego etapu. Liczba kandydatów, którzy mają zostać zaproszeni do kolejnego etapu, jest określona w ogłoszeniu o konkursie. W przypadku konkursów na stanowiska o profilu specjalistycznym o wyborze kandydata zwykle decydują kwalifikacje. Komisja konkursowa ocenia zgłoszenia i wybiera tych kandydatów, których kwalifikacje w największym stopniu spełniają kryteria określone w ogłoszeniu. Decyzja w tej sprawie zapada wyłącznie na podstawie odpowiedzi udzielonych przez kandydata w części „Talent Screener” elektronicznego formularza zgłoszeniowego w narzędziu informatycznym EPSO.
<u>Testy wstępne/pośrednie</u>	W niektórych konkursach przewidziany jest etap pośredni, w ramach którego kandydaci muszą przejść dodatkowe testy. Testy te odbywają się zwykle w ośrodkach egzaminacyjnych w państwach członkowskich UE i mogą obejmować na przykład symulację typu e-tray lub tłumaczenie pisemne.
<u>Ocena zintegrowana</u>	Kandydaci, którzy uzyskali najlepsze wyniki na wcześniejszych etapach i spełniają kryteria kwalifikowalności określone w ogłoszeniu o konkursie, są zapraszani do udziału w ocenie zintegrowanej. Ocena zintegrowana to metoda oceny określonych z góry kompetencji za pomocą obserwacji zachowania kandydata. Składa się ona z szeregu różnych symulacji w kontekście zawodowym i polega na porównaniu zachowania kandydata z profilem kompetencji.

Etap	Opis
	Kandydaci mogą zostać przeegzaminowani pod kątem kompetencji dwojakiego rodzaju: kompetencji szczególnych i ogólnych. Kompetencje szczególne obejmują praktyczną wiedzę i umiejętności niezbędne do spełnienia konkretnych wymogów danego stanowiska określonych w konkursie (np. specjalista ds. prawa konkurencji, młodszy audytor). Kompetencje ogólne to z kolei umiejętności, które powinni posiadać wszyscy urzędnicy, aby rozwijać swoją karierę w instytucjach europejskich. Ocena zintegrowana odbywa się zazwyczaj w Brukseli lub Luksemburgu (z wyjątkiem studium przypadku, który to test jest organizowany osobno w państwach członkowskich). Do testów w ramach oceny zintegrowanej należą: — studium przypadku, — zadanie do zrealizowania w zespole, — prezentacja ustna, — ustrukturyzowana rozmowa na temat kompetencji kandydata, — rozmowa dotycząca danej dziedziny, — symulacja typu e-tray. Po zakończeniu oceny zintegrowanej weryfikuje się dyplomy i dokumenty potwierdzające doświadczenie zawodowe laureatów, a ich imiona i nazwiska są umieszczane na liście rezerwowej.
<u>Lista rezerwowa</u>	Na liście rezerwowej znajdują się imiona i nazwiska kandydatów, którzy uzyskali najlepsze wyniki w konkursie. Liczba miejsc dostępnych na liście rezerwowej jest określona w ogłoszeniu o konkursie. Lista jest wysyłana do instytucji unijnych, które następnie mogą rekrutować laureatów z tej listy zgodnie ze swoim zapotrzebowaniem.

Załącznik IV – Metodyka kontroli

01 Dowody zebrane przez Trybunał w celu przeprowadzenia niniejszej kontroli pochodziły z następujących źródeł:

- o przeglądu próby konkursów zorganizowanych przez EPSO, w ramach którego Trybunał przeanalizował ich koszty i czas ich trwania;
- o przeglądu dokumentów zarządczych EPSO, w tym między innymi: rocznych sprawozdań z działalności, planów zarządzania, protokołów posiedzeń zarządu (2016–2018), protokołów posiedzeń grupy roboczej EPSO (2016–2018);
- o kwestionariuszy kontrolnych wypełnionych przez EPSO, Parlament Europejski, Komisję Europejską i Trybunał Sprawiedliwości;
- o wywiadów z przedstawicielami EPSO, Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej i Trybunału Sprawiedliwości, a także z dostawcą usług dla EPSO w zakresie oceny zintegrowanej;
- o ankiety, w której udział wzięło 471 kierowników średniego szczebla z Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej i Trybunału Sprawiedliwości;
- o analizy działań informacyjnych EPSO na portalu Twitter w latach 2018–2019;
- o kwestionariuszy wypełnionych przez przewodniczących i zastępców przewodniczących komisji konkursowych EPSO w latach 2015–2016 oraz wywiadów z tymi osobami.

Tabela 5 – Próba konkursów objęta badaniem

Numer referencyjny	Rok	Profil	Liczba kandydatów	Liczba przeegzaminowanych kandydatów	Liczba laureatów
EPSO/AST-SC/06/17	2017	Sekretarze/Pracownicy biurowi AST/SC1 i SC2	5 573	4 121	359
EPSO/AD/287/14	2014	Tłumacze AD5	306	237	34
EPSO/AD/289/14	2014	Prawnicy lingwiści AD7	552	364	14
EPSO/AST/130/14 Dziedzina 4: Zarządzanie projektami	2014	Asystenci w sektorze budynków AST3		1 054	18
EPSO/AD/318/15 Opcje 1 i 2	2015	Tłumacze AD5	948	762	25
EPSO/AD/249/13 Dziedzina 1: Makroekonomia	2013	Administratorzy AD7		1 068	41
EPSO/AD/347/17	2017	Specjaliści ds. mediów i komunikacji cyfrowej AD6	2 327	1 860	63
EPSO/AST/144/17 (6 języków)	2017	Asystenci językowi AST1	2 803	2 010	35
EPSO/AD/233/12	2012	Tłumacze AD5	2 178	1 751	70
EPSO/AD/331/16 (wszystkie dziedziny)	2016	Specjaliści ds. ICT AD7		1 629	191
EPSO/AD/301/15	2015	Administratorzy AD5	31 400	20 985	159
EPSO/AD/354/17-LV	2017	Prawnicy lingwiści AD7		26	7
EPSO/AD/236/12 EPSO/AD/237/12 EPSO/AD/238/12 EPSO/AD/239/12	2012	Tłumacze konferencyjni AD5 i AD7	333	275	30
EPSO/AD/332/16 EPSO/AD/334/16 EPSO/AD/336/16	2016	Prawnicy lingwiści AD7	1 677	1 170	26
EPSO/AD/256/13 EPSO/AD/257/13 EPSO/AD/258/13 EPSO/AD/259/13	2013	Tłumacze konferencyjni AD5 i AD7		501	13

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO.

02 W celu oszacowania kosztów procedur konkursowych i procedur doboru prowadzonych przez EPSO Trybunał ustalił wspólnie z EPSO metodykę obliczeń. Głównymi elementami tej metodyki były:

- o podział kosztów na trzy kategorie: koszty ogólne (takie jak budynki i media); koszty pośrednie (związane z działalnością EPSO w zakresie prowadzenia konkursów i doboru, lecz nie z określonym konkursem); koszty bezpośrednie (związane z określonym konkursem, takie jak koszty organizacji spotkań, oceny zintegrowanej);
- o w celu obliczenia udziału kosztów ogólnych, które dotyczą konkursów, oraz kosztów pośrednich Trybunał podzielił je przez liczbę laureatów w danym roku, a następnie dodał je (proporcjonalnie) do kosztów bezpośrednich poszczególnych konkursów wchodzących w skład próby;
- o koszty bezpośrednie Trybunał ustalił według wartości nominalnej (na podstawie faktur od dostawców lub kosztów podróży służbowych) albo obliczał samodzielnie.

03 Aby porównać część kosztów bezpośrednich EPSO z kosztem procedur doboru organizowanych samodzielnie przez instytucje, Trybunał przyjął następującą metodę.

- o Do każdej z trzech instytucji przesłano kwestionariusz, aby uzyskać informacje o rodzaju i liczbie wewnętrznych procedur doboru (tj. konkursów wewnętrznych albo doboru pracowników na czas określony w drodze zaproszeń do wyrażenia zainteresowania) przeprowadzonych w latach 2015–2018.
- o Spośród nich Trybunał wybrał najnowsze procedury doboru pracowników na czas określony, w przypadku których instytucje nie zwróciły się do EPSO o jakiegokolwiek wsparcie. Trybunał zwrócił się do instytucji o podanie kosztów bezpośrednich, o ile dysponowały takimi danymi (faktury, koszty podróży), lub przekazanie dowodów umożliwiających ich obliczenie (np. liczba spotkań konieczna do przeprowadzenia doboru, czas trwania spotkań i grupa zaszeręgowania uczestników).
- o Na podstawie tych danych Trybunał obliczył koszt procedur doboru organizowanych przez instytucje.

**Załącznik V – Koszty bezpośrednie na jednego laureata:
konkursy EPSO a procedury doboru organizowane samodzielnie
przez instytucje**

Numer referencyjny	Rok	Liczba kandydatów	Liczba laureatów	Koszt bezpośredni na laureata
Procedura organizowana przez instytucje 12	2017	8	1	751 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 7	2017	7	1	991 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 22	2018	21	2	1 027 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 14	2018	37	7	1 166 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 11	2017	35	10	1 274 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 13	2018	74	1	1 784 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 20	2018	23	1	2 355 EUR
EPSO/AST-SC/06/17	2017	5 573	359	2 753 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 17	2018	8	1	3 774 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 6	2017	148	12	3 999 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 16	2018	228	32	4 808 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 10	2017	59	10	4 831 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 19	2018	227	23	4 956 EUR
EPSO/AD/331/16 (wszystkie dziedziny)	2016	1 629	191	5 648 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 15	2018	117	12	5 698 EUR
EPSO/AD/287/14	2014	306	34	6 467 EUR

Numer referencyjny	Rok	Liczba kandydatów	Liczba laureatów	Koszt bezpośredni na laureata
EPSO/AD/233/12	2012	2 178	70	6 820 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 18	2018	223	14	7 837 EUR
EPSO/AD/249/13 – Dziedzina 1: Makroekonomia	2013	1 068	41	7 866 EUR
EPSO/AD/318/15 – Opcje 1 i 2	2015	948	25	8 375 EUR
EPSO/AD/289/14	2014	552	14	8 681 EUR
EPSO/AST/130/14 (AST3) – Dziedzina 4: Zarządzanie projektami	2014	1 054	18	8 949 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 2	2015	156	6	9 216 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 1	2015	120	5	9 463 EUR
EPSO/AD/347/17	2017	2 327	63	9 534 EUR
EPSO/AST/144/17 (AST1) (6 języków)	2017	2 803	35	10 516 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 4	2016	37	3	11 174 EUR
EPSO/AD/332/16 EPSO/AD/334/16 EPSO/AD/336/16	2016	1 677	26	11 263 EUR
EPSO/AD/236/12 EPSO/AD/237/12 EPSO/AD/238/12 EPSO/AD/239/12	2012	333	30	11 377 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 3	2016	13	3	11 990 EUR
EPSO/AD/301/15	2015	31 400	159	12 082 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 21	2018	79	5	12 359 EUR
EPSO/AD/354/17-LV	2017	26	7	12 979 EUR

Numer referencyjny	Rok	Liczba kandydatów	Liczba laureatów	Koszt bezpośredni na laureata
Procedura organizowana przez instytucje 8	2017	brak danych	3	13 630 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 9	2017	72	3	13 734 EUR
EPSO/AD/256/13 EPSO/AD/257/13 EPSO/AD/258/13 EPSO/AD/259/13	2013	501	13	26 052 EUR
Procedura organizowana przez instytucje 5	2016	15	1	31 832 EUR

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych EPSO, Parlamentu Europejskiego, Komisji i Trybunału Sprawiedliwości.

Załącznik VI – Czas trwania procedur doboru organizowanych przez instytucje

Procedury doboru pracowników na czas określony przeprowadzane przez instytucje

	Rok	Liczba etapów	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Liczba kandydatów	Liczba laureatów	Data zawiadomienia o procesie doboru	Lista rezerwowa	Czas trwania (w miesiącach)
1	2015	5	Przesiew CV	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów w języku 1 (umiejętność specyficzna dla określonego stanowiska)	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów w języku 2 (studium przypadku)	Rozmowa	Rozmowa w grupie	120	5	30.1.2015	21.12.2015	10,8
2	2015	4	Przesiew CV	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów w języku 2	Rozmowa	Rozmowa w grupie		156	6	8.9.2015	1.8.2016	10,9
3	2016	5	Przesiew CV	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów w języku 1 (umiejętność specyficzna dla określonego stanowiska)	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów w języku 2 (studium przypadku)	Rozmowa	Rozmowa w grupie	13	3	21.4.2016	18.10.2016	6,0

	Rok	Liczba etapów	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Liczba kandydatów	Liczba laureatów	Data zawiadomienia o procesie doboru	Lista rezerwowa	Czas trwania (w miesiącach)
4	2016	4	Przesiew CV	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów w języku 2	Rozmowa	Rozmowa w grupie		37	3	24.5.2016	14.6.2017	12,9
5	2016	4	Przesiew CV	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów w języku 2	Rozmowa	Rozmowa w grupie		15	1	26.8.2016	14.2.2017	5,7
6	2017	2	Przesiew CV	Rozmowa				148	12	1.2.2017	16.6.2017	4,5
7	2017	3	Przesiew CV	Rozmowa	Testowanie umiejętności w praktyce			7	1	13.3.2017	13.7.2017	4,1
8	2017	4	Przesiew CV	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów w języku 2	Rozmowa	Rozmowa w grupie		12	3	22.6.2017	6.3.2018	8,6
9	2017	4	Przesiew CV	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów w języku 2	Rozmowa	Rozmowa w grupie		72	3	28.7.2017	26.4.2018	9,1
10	2017	2	Przesiew CV	Rozmowa				59	10	11.9.2017	31.8.2018	11,8
11	2017	2	Test tłumaczeniowy	Rozmowa				35	10	22.9.2017	11.6.2018	8,7

	Rok	Liczba etapów	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Liczba kandydatów	Liczba laureatów	Data zawiadomienia o procesie doboru	Lista rezerwowa	Czas trwania (w miesiącach)
12	2017	3	Przesiew CV	Rozmowa	Testowanie umiejętności w praktyce			8	1	24.5.2017	22.9.2017	3,9
13	2018	2	Przesiew CV	Rozmowa				74	1	17.1.2018	8.6.2018	4,7
14	2018	2	Test tłumaczeniowy	Rozmowa				37	7	3.4.2018	30.5.2018	1,9
15	2018	3	Przesiew CV	Testy fizyczne (w zależności od stanowiska)	Rozmowa			117	12	25.4.2018	9.1.2019	8,6
16	2018	3	Przesiew CV	Rozmowa	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów			228	32	9.7.2018	25.6.2019	11,7
17	2018	2	Test tłumaczeniowy	Rozmowa				8	1	24.9.2018	26.10.2018	1,1
18	2018	3	Przesiew CV	Rozmowa	Test sprawdzający umiejętność redagowania tekstów			223	14	9.11.2018	23.7.2019	8,5
19	2018	3	Przesiew CV	Rozmowa	Test sprawdzający umiejętność			227	23	9.11.2018	1.8.2019	8,8

	Rok	Liczba etapów	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Liczba kandydatów	Liczba laureatów	Data zawiadomienia o procesie doboru	Lista rezerwowa	Czas trwania (w miesiącach)
					redagowania tekstów							
20	2018	2	Przesiew CV	Rozmowa				23	1	30.11.2018	28.2.2019	3,0
21	2018	2	Przesiew CV	Rozmowa				79	5	21.1.2019	4.7.2019	5,5
22	2018	3	Przesiew CV	Rozmowa	Testowanie umiejętności w praktyce			21	2	16.4.2018	2.7.2018	2,6

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej i Trybunału Sprawiedliwości.

Wykaz akronimów i skrótów

CBT – test komputerowy (zazwyczaj psychometryczny)

EPSO – Europejski Urząd Doboru Kadr

Glosariusz

Członek komisji konkursowej – urzędnik z instytucji unijnej powołany do zasiadania w komisji konkursowej oceniającej kandydatów w ramach konkursu otwartego EPSO. Członkowie komisji konkursowej zwani są „stałymi”, gdy zostają oddelegowani przez swoją instytucję do EPSO na dłuższy okres, a nie są powoływani do jednego konkursu.

Laureat – kandydat, którzy pomyślnie przeszedł konkurs otwarty EPSO.

Lista rezerwowa – lista wszystkich kandydatów, którzy pomyślnie przeszli konkurs otwarty EPSO (laureatów), publikowana w Dzienniku Urzędowym UE.

Urząd – departament Komisji Europejskiej, na którego czele stoi dyrektor. Urzędy zostały utworzone w celu wykonywania określonych zadań, często o charakterze administracyjnym (np. Urząd Administracji i Wypłacania Należności Indywidualnych, Urzędy Infrastruktury i Logistyki w Brukseli i Luksemburgu). W odróżnieniu od dyrekcji generalnych urzędy nie zajmują się kształtowaniem polityki.

ODPOWIEDZI NA SPRAWOZDANIE SPECJALNE EUROPEJSKIEGO TRYBUNAŁU OBRACHUNKOWEGO

„EUROPEJSKI URZĄD DOBORU KADR: CZAS DOSTOSOWAĆ PROCES DOBORU PRACOWNIKÓW DO ZMIENIAJĄCYCH SIĘ POTRZEB KADROWYCH”

UWAGI

23. Koncepcja rocznych cykli określona w programie rozwoju EPSO przekształciła się w ostatnich latach w bardziej elastyczny model.

Proces rocznego cyklu zakłada jedynie, że przydziela się konkretne regularne przydziały czasu na duże konkursy. Ze względu na to, że te przydziały nie zawsze są potrzebne, można je wykorzystać na konkursy dla specjalistów.

29. EPSO prowadzi obecnie swoje działania komunikacyjne zgodnie z nową strategią komunikacji przyjętą jesienią 2019 r.

35. Decyzje w sprawie naboru są funkcją dwóch odrębnych elementów: składu populacji na listach rezerwowych oraz wyboru dokonywanego przez rekrutujących kierowników spośród dostępnych laureatów. Nie wiadomo, w jakim stopniu każdy z tych czynników przyczynił się do podanych przez Trybunał wartości procentowych.

39. W konkursach EPSO testy preselekcyjne rzeczywiście są wykorzystywane nie tylko do oceny predyspozycji kandydatów do pracy, ale także do odsiewania kandydatów.

Biorąc pod uwagę, że w konkursach EPSO kandydaci konkurują ze sobą i tylko część z nich (określona z góry w każdym ogłoszeniu o konkursie) przechodzi do następnego etapu, faktycznie znaczna liczba kandydatów może zostać wyeliminowana po pierwszej rundzie testów (CBT). Zależy to od liczby kandydatów. Biorąc pod uwagę ramy prawne, EPSO musi przetestować wszystkich kandydatów, którzy zgłosili się do konkursu.

40. Wskaźnik powodzenia zależy w dużej mierze od liczby zgłoszeń i liczby laureatów, przy czym ta ostatnia decyduje o liczbie kandydatów przechodzących do kolejnych etapów konkursu.

43. EPSO pragnie wyjaśnić, że te ogłoszenia o konkursach unieważniono w sądzie. Listy rezerwowe, na które te konkursy miały wpływ, pozostały aktualne, nawet jeśli niektóre konkursy trzeba było wznowić.

EPSO wprowadzi system regularnych informacji zwrotnych.

49. Nie istnieje obecnie żaden sformalizowany mechanizm informacji zwrotnej, jednak instytucje dysponują szeregiem platform umożliwiających wymianę poglądów na temat procedur EPSO i często z nich korzystają.

Wiele propozycji i zaleceń pochodzących od instytucji i członków komisji konkursowych zostało faktycznie uwzględnionych przy udoskonalaniu narzędzi informatycznych wykorzystywanych do przeprowadzania procesu selekcji.

W ramach programu „Talent pool” wprowadzane są obecnie dalsze istotne zmiany i udoskonalenia narzędzi informatycznych stosowanych w procedurach naboru (zarówno przez kandydatów, jak i przez administrację).

EPSO wprowadzi system regularnych informacji zwrotnych.

56. Rekrutacja z list rezerwowych leży wyłącznie w gestii instytucji. Decyzję o zamknięciu list również podejmują instytucje.

60. EPSO przyznaje, że tworzenie krótkich list lub list bez rekrutacji jest nieefektywne. Warto zastanowić się, w jaki sposób najlepiej pogodzić potrzebę organizowania bardzo specjalistycznych konkursów skierowanych do małych grup ekspertów z efektywnością pod względem kosztów.

64. Odkładanie lub anulowanie niektórych konkursów dla specjalistów odbywa się na wniosek samych instytucji i z różnych powodów (nie ma już pilnej potrzeby, nastąpiła zmiana priorytetów politycznych itp.).

68. EPSO nie może uniemożliwiać kandydatom udziału w jakimkolwiek konkursie. Zakłada się, że jeżeli kandydat wysłał zgłoszenie oraz bierze udział w szeregu bardzo konkurencyjnych testów i ocen, to taki kandydat jest rzeczywiście zmotywowany i zainteresowany przyjęciem oferty pracy w późniejszym terminie.

Listy rezerwowe z założenia są „nieelastyczne”, ponieważ nie wszyscy laureaci są skłonni przyjąć ofertę pracy od dowolnej instytucji lub zaakceptować dowolne miejsce zatrudnienia. Warto również zauważyć, że pewna część laureatów jest już zatrudniona w jednej z instytucji (na czas określony, na podstawie umów z pracownikami kontraktowymi).

69. EPSO zastanawia się nad tym, jak sprawić, by związek między wydatkami na komunikację a liczbą kandydatów był bardziej widoczny.

70. W oparciu o wnioski samych instytucji EPSO zaczęło już przechodzić do bardziej specjalistycznych konkursów (w 2020 r. nie było konkursu dla absolwentów uczelni wyższych – kategorii AD5). Z tego powodu EPSO dostosowało już ukierunkowane kampanie komunikacyjne do wyspecjalizowanych profili specjalistów.

80. Docelowy wskaźnik powodzenia na ocenie zintegrowanej wynosi 30 %. W takim przypadku ocena zintegrowana jest narzędziem rankingowym mającym na celu identyfikację kandydatów osiągających najlepsze wyniki.

Jeżeli liczba kandydatów jest niższa, wskaźnik powodzenia jest znacznie wyższy, a ocena zintegrowana wykorzystywana jest do identyfikacji i wykluczenia kandydatów o słabych wynikach.

82. Przeprowadzanie przez EPSO otwartych procedur naboru odbywa się zgodnie z rygorystycznymi ramami regulacyjnymi gwarantującymi sprawiedliwy i pluralistyczny proces, równość traktowania, wielojęzyczność i przejrzystość.

Jeżeli chodzi o różnice w kosztach, każda rekrutacja pracowników tymczasowych musiałaby również zostać powtórzona w drodze innego podobnego naboru po upływie 6 lat, po wygaśnięciu pierwotnej umowy lub po przeprowadzeniu konkursu wewnętrznego w celu zachowania liczby zatrudnionych pracowników (co spowodowałoby dalszy wzrost kosztów), podczas gdy laureaci konkursów EPSO mogą być natychmiast zatrudniani na stałe, bez dodatkowych kosztów związanych z dalszą selekcją.

84. Przy przeprowadzaniu procedur naboru EPSO musi przestrzegać ścisłych ram regulacyjnych. W związku z tym niektóre działania wydłużają się, a nawet mogą ulec znacznemu opóźnieniu. Na przykład niemożliwe jest uwzględnienie w planowaniu konkursowym konkretnej liczby wniosków o ponowne rozpatrzenie, które zostaną złożone przez kandydatów w późniejszym terminie na poszczególnych etapach procedury. Tymczasem ich liczba może mieć znaczący wpływ na terminowość i wpłynąć na planowanie innych konkursów.

86. Konkurs może zostać przeprowadzony dopiero po sfinalizowaniu ogłoszenia o konkursie i przetłumaczeniu go na 24 języki oraz po wyznaczeniu przez instytucje komisji konkursowej. W zależności od charakteru konkursu tylko te dwa etapy mogą trwać kilka miesięcy.

88. Konkursy EPSO podlegają rygorystycznym ramom regulacyjnym. Są one otwarte dla wszystkich kandydatów, składane są tysiące zgłoszeń, a testy i oceny przeprowadzane są na całym świecie w maksymalnie 24 językach według bardzo rygorystycznej i sprawiedliwej metodyki oceny, przez profesjonalnie wyszkoloną komisję konkursową. Kandydaci są objęci regulaminem pracowniczym i korzystają również z szeroko zakrojonej procedury odwoławczej.

89. W istocie procedura planowania konkursów, stosowana obecnie przez EPSO i instytucje, nie pozwala na zaspokojenie pilnych, nieprzewidzianych potrzeb w zakresie rekrutacji (przedstawienie nowej listy rezerwowej w ciągu kilku tygodni).

Należałoby dostosować ramy regulacyjne, aby umożliwić znacznie większą elastyczność.

WNIOSKI I ZALECENIA

Zalecenie 1 – Zarządzenie zidentyfikowanym niedociągnięciom w procesie doboru

EPSO przyjmuje to zalecenie.

Zalecenie 2 – Wprowadzenie nowego standardowego procesu doboru specjalistów

EPSO przyjmuje to zalecenie.

Zalecenie 3 – Zwiększenie zdolności EPSO do dostosowywania się do szybko zmieniających się realiów rekrutacji

EPSO przyjmuje to zalecenie.

EPSO dodaje, że poprawa jego zdolności oznaczałoby również dokonanie odpowiednich inwestycji w budowę zdolności informatycznych i zasobów na potrzeby opracowywania narzędzi i testów.

Zespół kontrolny

Sprawozdania specjalne Trybunału przedstawiają wyniki kontroli dotyczących obszarów polityki i programów UE bądź kwestii związanych z zarządzaniem w wybranych obszarach budżetowych. Trybunał wybiera i opracowuje zadania kontrolne tak, aby osiągnąć jak największe oddziaływanie, biorąc przy tym pod uwagę kryteria takie jak zagrożenia dla wykonania zadań lub zgodności, poziom dochodów lub wydatków w danym obszarze, nadchodzące zmiany oraz interes polityczny i społeczny.

Omawiana w niniejszym dokumencie kontrola wykonania zadań została przeprowadzona przez Izbę V, zajmującą się obszarami finansowania Unii i administracji, której przewodniczy członek Trybunału Tony Murphy. Kontrolą kierowała członkini Trybunału Annemie Turtelboom, a w działania kontrolne zaangażowani byli: Florence Fornaroli, szefowa gabinetu; Celil Ishik, attaché; Bertrand Albugues, kierownik; Marion Kilhoffer, koordynatorka zadania, a także kontrolerzy: Daria Bochnar, Panagiota Liapi i Jesús Nieto Muñoz. Wsparcie językowe zapewnił Richard Moore.



Annemie Turtelboom



Florence Fornaroli



Bertrand Albugues



Marion Kilhoffer



Daria Bochnar



Panagiota Liapi



Jesús Nieto Muñoz

Kalendarium

Wydarzenie	Data
Zatwierdzenie ramowego programu kontroli / rozpoczęcie kontroli	3.9.2019
Oficjalne przesłanie wstępnej wersji sprawozdania jednostce kontrolowanej	9.7.2020
Przyjęcie ostatecznej wersji sprawozdania po zakończeniu postępowania kontradyktoryjnego	29.9.2020
Otrzymanie oficjalnych odpowiedzi EPSO we wszystkich językach	26.10.2020

PRAWA AUTORSKIE

© Unia Europejska, 2020.

Polityka Europejskiego Trybunału Obrachunkowego w zakresie ponownego wykorzystywania dokumentów jest realizowana na podstawie [decyzji Trybunału nr 6/2019](#) w sprawie polityki otwartych danych oraz ponownego wykorzystywania dokumentów.

O ile nie wskazano inaczej (np. nie zamieszczono szczegółowych adnotacji o prawach autorskich), treści Europejskiego Trybunału Obrachunkowego będące własnością UE objęte są licencją [Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe \(CC BY 4.0\)](#). Oznacza to, że ponowne wykorzystanie jest dozwolone, pod warunkiem że dokumenty zostaną odpowiednio oznaczone i zostaną wskazane dokonane w nich zmiany. W przypadku ponownego wykorzystania niedozwolone jest zmienianie oryginalnego znaczenia albo przesłania dokumentów. Trybunał nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek konsekwencje ponownego ich wykorzystania.

Jeżeli konkretna treść wskazuje na możliwą do zidentyfikowania osobę fizyczną – tak jak w przypadku zdjęć, na których widoczni są pracownicy Trybunału – lub zawiera prace stron trzecich, wymagane jest zweryfikowanie dodatkowych praw autorskich. W takim przypadku uzyskanie zezwolenia na ponowne wykorzystanie określonej treści unieważnia wspomniane wcześniej zezwolenie ogólne. Powinny być w nim wyraźnie opisane wszelkie ograniczenia dotyczące wykorzystania treści.

W celu wykorzystania lub powielenia treści niebędącej własnością UE może być konieczne wystąpienie o zgodę bezpośrednio do właścicieli praw autorskich:

Rys. 1, 6 i 8: ikonki © 2010–2020 Freepik Company S.L. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Oprogramowanie lub dokumenty objęte prawem własności przemysłowej, takie jak patenty, znaki towarowe, wzory użytkowe, znaki graficzne i nazwy, nie są objęte polityką Europejskiego Trybunału Obrachunkowego w zakresie ponownego wykorzystania i nie jest udostępniana licencja na nie.

Na stronach internetowych instytucji Unii Europejskiej dostępnych w domenie europa.eu zamieszczane są odsyłacze do stron zewnętrznych. Trybunał nie kontroluje ich zawartości i w związku z tym zachęca użytkowników, aby we własnym zakresie zapoznali się z polityką ochrony prywatności i polityką w zakresie praw autorskich obowiązującymi na tych stronach.

Znak graficzny Europejskiego Trybunału Obrachunkowego

Znak graficzny Europejskiego Trybunału Obrachunkowego nie może być wykorzystywany bez uprzedniej zgody Trybunału.

PDF	ISBN 978-92-847-5351-2	1977-5768	doi:10.2865/12112	QJ-AB-20-021-PL-N
HTML	ISBN 978-92-847-5325-3	1977-5768	doi:10.2865/81477	QJ-AB-20-021-PL-Q

Konkursy organizowane przez Europejski Urząd Doboru Kadr (EPSO) to przepustka do kariery zawodowej w służbie cywilnej UE. W obliczu zmieniających się potrzeb kadrowych i niższych poziomów zatrudnienia instytucje unijne zaczęły kwestionować adekwatność konkursów jako narzędzi selekcji nowych pracowników. Z ustaleń Trybunału wynika, że konkursy prowadzone przez EPSO umożliwiały zasadniczo instytucjom zaspokojenie ich potrzeb kadrowych w odniesieniu do kandydatów o profilu ogólnym, okazały się jednak mniej efektywne i skuteczne w przypadku rekrutacji specjalistów. Trybunał przedstawił szereg zaleceń dotyczących usprawnienia procesu doboru pracowników, ustanowienia nowych ram doboru w przypadku specjalistów oraz zwiększenia zdolności EPSO do dostosowywania się do szybko zmieniających się realiów.

Sprawozdanie specjalne Europejskiego Trybunału Obrachunkowego przedstawiono na mocy art. 287 ust. 4 akapit drugi TFUE.



EUROPEJSKI
TRYBUNAŁ
OBRACHUNKOWY



Urząd Publikacji
Unii Europejskiej

EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
12 rue Alcide De Gasperi
1615 Luxembourg
LUKSEMBURG

Tel.: +352 4398-1

Formularz kontaktowy: eca.europa.eu/pl/Pages/ContactForm.aspx

Strona internetowa: eca.europa.eu

Twitter: @EUAuditors