

Særberetning

EU's offentlige tjeneste

De fleksible rammer for ansættelse bruges ikke nok til at forbedre personaleforvaltningen



DEN
EUROPÆISKE
REVISIONSRET

Indhold

	Punkt
Resumé	I-IX
Indledning	01-09
Revisionens omfang og revisionsmetoden	10-16
Bemærkninger	17-97
EU-institutionerne har indført fleksible rekrutteringsprocesser, men har stadig svært ved at tiltrække visse profiler	17-69
EU-institutionerne omfordeler personale og fokuserer i stigende grad på de færdigheder, de har brug for	19-33
Antallet af midlertidigt ansatte, der rekrutteres via alternative rekrutteringskanaler, er steget betydeligt	34-49
EU-institutionerne har svært ved at tiltrække udvalgte profiler og nationaliteter	50-69
EU-institutionerne udnytter ikke fuldt ud alle deres muligheder for at forbedre personaleforvaltningen	70-97
Unødvendigt restriktiv tilgang til præstationsbaseret personaleledelse	72-84
Mulighederne for at forbedre karrieremulighederne for visse personalekategorier udnyttes ikke fuldt ud	85-97
Konklusioner og anbefalinger	98-103
Bilag	
Bilag I - EU-institutionerne, der er omfattet af personalevedtægten, og deres personalekategorier	
Bilag II - Ansættelseskrav i de enkelte EU-personalekategorier	
Bilag III - Metoden for tilpasning af de EU-ansattes lønninger	
Bilag IV - Den geografiske balance i EU-institutionernes arbejdsstyrke	

Forkortelser

Glossar

Parlamentets svar

Rådets svar

Kommissionens svar

Tidslinje

Revisionsholdet

Resumé

I EU's institutioner og organer samt forvaltningsorganerne har ca. 51 000 ansatte med forskellige ansættelsesforhold: tjenestemænd, midlertidigt ansatte og kontraktansatte. EU offentlige tjeneste har som rolle at støtte EU i dets bestræbelser på at nå sine mål og gennemføre sine politikker og aktiviteter. Lønomkostningerne udgør ca. halvdelen af administrationsudgifterne i EU's budget.

II Ansættelsen af EU-institutionernes personale er underlagt fælles regler, nemlig [vedtægten for tjenestemænd og ansættelsesvilkårene for de øvrige ansatte](#). De fælles regler suppleres af institutionernes egne gennemførelsesafgørelser og personalepolitikker. Disse rammer for ansættelse er udformet med det formål at gøre det muligt for EU-institutionerne at tiltrække, ansætte og fastholde et højt kvalificeret og flersproget personale, som er uafhængigt, og som opfylder de højeste faglige standarder, på så bredt et geografisk grundlag som muligt. Personalevedtægten blev udarbejdet i 1962 og ændret væsentligt i 2004. En yderligere, mere begrænset revision fandt sted i 2014.

III EU opererer i et stadig mere udfordrende miljø præget af bl.a. migration, brexit, covid-19-pandemien, Ruslands angrebskrig mod Ukraine og den deraf følgende inflation og energikrise. Alt dette har givet EU-institutionerne flere opgaver, men de har ikke nødvendigvis fået tilsvarende flere ansatte.

IV I lyset af dette var formålet med denne revision at vurdere, om rammerne for ansættelse i EU's offentlige tjeneste gav institutionerne den fornødne fleksibilitet til at opfylde deres rekrutteringsbehov og forbedre deres personaleforvaltning. Med vores konklusioner og anbefalinger ønsker vi at bidrage til eventuelle fremtidige drøftelser om EU's personalevedtægt. Vores revision omfattede tre EU-institutioner: Europa-Parlamentet, Rådet og Europa-Kommissionen. Vi undersøgte navnlig, om rammerne for ansættelse gjorde det muligt for institutionerne:

- a) at ansætte de kvalificerede og talentfulde medarbejdere, de har brug for
- b) at få mest muligt ud af deres personale.

V Vi konkluderede, at de nuværende rammer for ansættelse er fleksible. De gør det muligt for institutionerne at opfylde de fleste af deres rekrutteringsbehov, selv om de har svært ved at tiltrække personale til bestemte profiler. Institutionerne udnytter imidlertid ikke fuldt ud alle de muligheder, som den nuværende personalevedtægt giver for at forbedre deres personaleforvaltning.

VI Vi konstaterede, at institutionerne håndterede deres rekrutteringsbehov ved at omfordele ledige stillinger til afdelinger med øgede ansvarsområder, ved at revurdere deres personalebehov med større fokus på færdigheder og kompetencer og ved at ansætte flere midlertidigt ansatte. Ikke desto mindre kæmper de stadig med at tiltrække visse specifikke profiler og nationaliteter, selv om de tilbyder moderne og fleksible arbejdsvilkår. Årsagerne til denne mangel på attraktivitet er ikke blevet grundigt analyseret. Den omfattende brug af midlertidigt ansatte i nogle temaafdelinger kan desuden bringe forretningskontinuiteten i fare.

VII Vi konstaterede også, at institutionerne ikke altid udnyttede den fleksibilitet, som personalevedtægten giver, til at forbedre deres personaleforvaltning. Personalevedtægten indeholder bestemmelser om, hvordan de alvorligste tilfælde af utilstrækkelig faglig indsats skal håndteres, men institutionerne anvender sjældent disse bestemmelser. De har desuden kun få formelle procedurer for håndtering af andre aspekter vedrørende personalets præstationer, hvad enten det drejer sig om at afhjælpe og rette op på dårlige præstationer, inden der bliver tale om utilstrækkelig faglig indsats, eller om at tilskynde til og belønne usædvanligt gode præstationer.

VIII Potentialet for at give personale i ansættelsesgrupperne sekretærer/kontorpersonale og assistenter yderligere karrieremuligheder ved hjælp af interne udvælgelsesprøver underudnyttes, fordi der ofte fastsættes ansøgningskriterier, som er mere restriktive end dem, der er fastsat i personalevedtægten. Disse restriktioner forringer yderligere de begrænsede karrieremuligheder for sekretærer/kontorpersonale og i mindre omfang assistenter, selv om både disse ansattes profil og deres jobindhold har ændret sig betydeligt som følge af øget digitalisering og nye arbejdsmetoder indført efter pandemien.

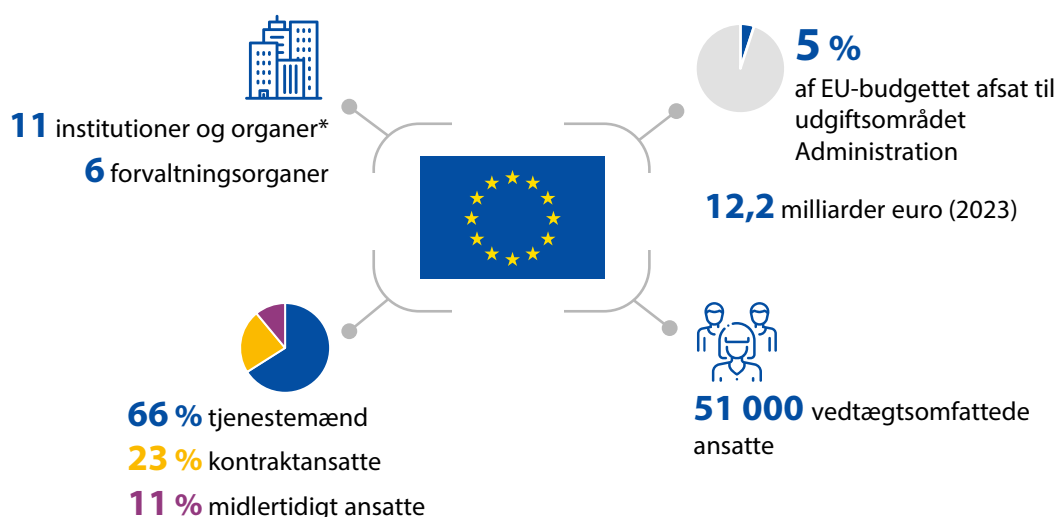
IX På grundlag af disse konklusioner anbefaler vi, at de reviderede institutioner:

- a) indfører en risikobaseret politik for ansættelse af midlertidigt ansatte
- b) udarbejder målrettede handlingsplaner for at gøre EU-job mere attraktive
- c) videreudvikler deres karriere- og præstationsrammer.

Indledning

01 EU's institutioner og organer samt forvaltningsorganerne har ca. 51 000 vedtægtsansatte med forskellige ansættelsesforhold: tjenestemænd, midlertidigt ansatte og kontraktansatte (jf. [bilag I](#)). Yderligere 12 500 medarbejdere er ansat i de decentrale agenturer. De decentrale agenturer har deres egne specifikke personalepolitikker og forvaltningsordninger. Blandt institutionerne er Europa-Kommissionen den største arbejdsgiver (med ca. 30 000 ansatte), efterfulgt af Europa-Parlamentet (med ca. 7 000 ansatte i sekretariatet) og Rådet for Den Europæiske Union (med lidt over 3 000 ansatte). [Figur 1](#) nedenfor viser nogle nøgletal for EU's administration.

Figur 1 - EU's administration - Institutioner og organer samt forvaltningsorganer: nøgletal (2023)



* Omfattet af personalevedtægten, jf. [bilag I](#) for nærmere oplysninger.

Kilde: Revisionsretten, baseret på budgetarbejdsdokumenter.

02 Ansættelsesvilkårene for alle disse ansatte er fastlagt i vedtægten for tjenestemænd og ansættelsesvilkårene for de øvrige ansatte (i denne beretning anvendes "personalevedtægten" som henvisning til både [personalevedtægten](#) og [AØA](#), medmindre andet er angivet).

03 Personalevedtægten suppleres af en række gennemførelsesafgørelser truffet af EU-institutionernes ansættelsesmyndigheder og af de enkelte institutioners personalepolitikker. Disse elementer udgør tilsammen rammerne for ansættelse af EU-personale.

04 Kommissionen tager initiativ til eventuelle ændringer af personalevedtægten. Dens forslag forelægges derefter for lovgiverne - Europa-Parlamentet og Rådet - til forhandling og vedtagelse efter høring af de øvrige EU-institutioner. Personalevedtægten blev vedtaget første gang i 1962 og senest revideret i 2004 og 2014. Formålet med begge revisioner var at modernisere EU's administration og føre til besparelser på lønninger og pensioner. Vi har i en tidligere beretning undersøgt virkningen af 2014-revisionen af personalevedtægten (jf. [særberetning nr. 15/2019](#) "Gennemførelsen i Kommissionen af personalereformpakken fra 2014 - Der er opnået store besparelser, men ikke uden konsekvenser for personalet").

05 Den nuværende udgave af personalevedtægten (fra 2014) pålægger Kommissionen rapporteringsforpligtelser, navnlig med hensyn til, hvordan metoden for løntilpasning fungerer, og med hensyn til EU-pensionsordningens budgetmæssige konsekvenser og aktuar-mæssige balance¹. Kommissionen konkluderede i nylige rapporter², at det hverken var nødvendigt at ændre metoden for løntilpasning eller reglerne for pensionsordningen, og at der ikke var behov for en revision af personalevedtægten for så vidt angår disse aspekter.

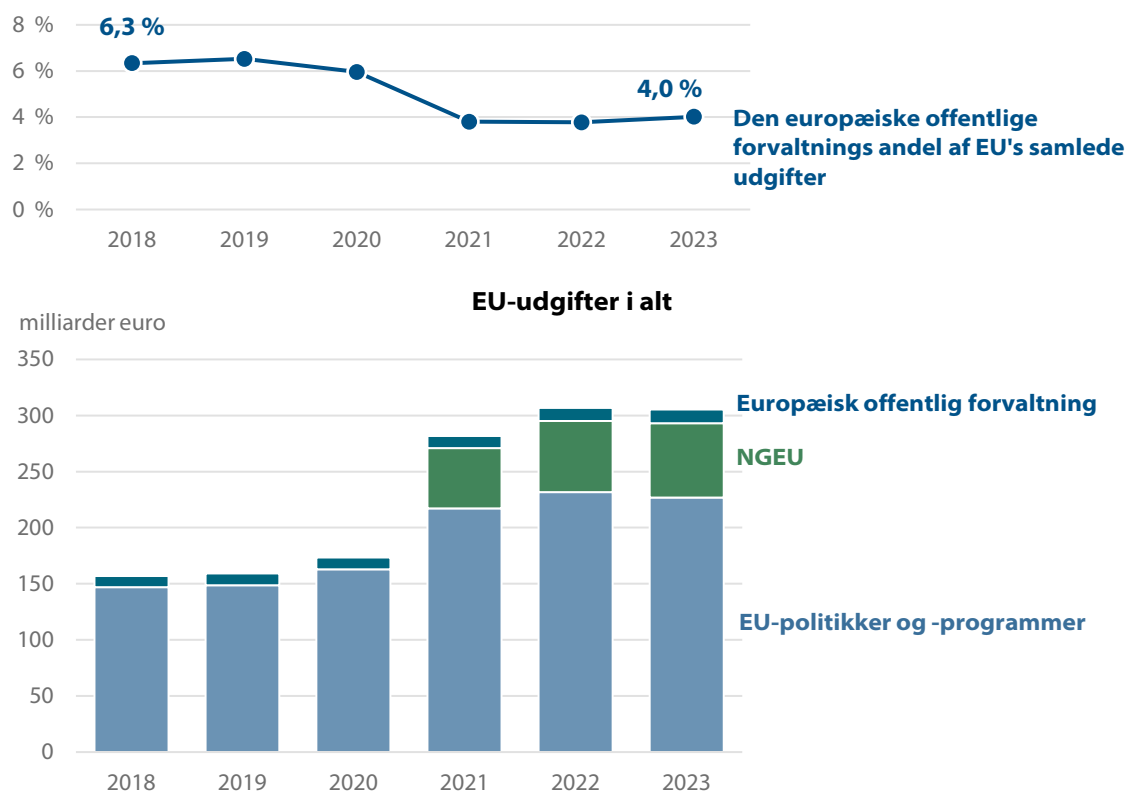
06 I EU's flerårige finansielle ramme (FFR) for 2021-2027 er finansieringen af EU's administration som helhed - personale, bygninger, pensioner og Europaskolerne - næsten fuldt ud dækket under udgiftsområde 7 - Europæisk offentlig forvaltning. Administrationsomkostninger vedrørende decentrale organer og forvaltningsorganer finansieres under FFR-udgiftsområderne svarende til deres politikområder, men pensionsudgifter til disse organers personale er dækket under udgiftsområde 7.

07 Som led i forhandlingerne om FFR for 2021-2027 understregede Det Europæiske Råd behovet for konstant at forbedre effektiviteten af den europæiske offentlige forvaltning. Det erklærede, at alle EU-institutioner burde anlægge en samlet og målrettet tilgang til overvejelserne vedrørende antallet af ansatte og opfordrede dem til så vidt muligt at reducere administrationsudgifterne. Administrationsomkostningerne som andel af EU's samlede udgifter er faldet siden 2019 (jf. [figur 2](#)).

¹ Personalevedtægten, artikel 15 i bilag XI og artikel 14 i bilag XII.

² Rapport om anvendelsen af bilag XI til vedtægten for tjenestemænd, særlig artikel 66a (COM(2022) 180 final) af 26.4.2022 og rapport om den aktuar-mæssige balance i pensionsordningen for EU-tjenestemænd (EU-pensionsordningen) (COM(2023) 188 final) af 14.4.2023.

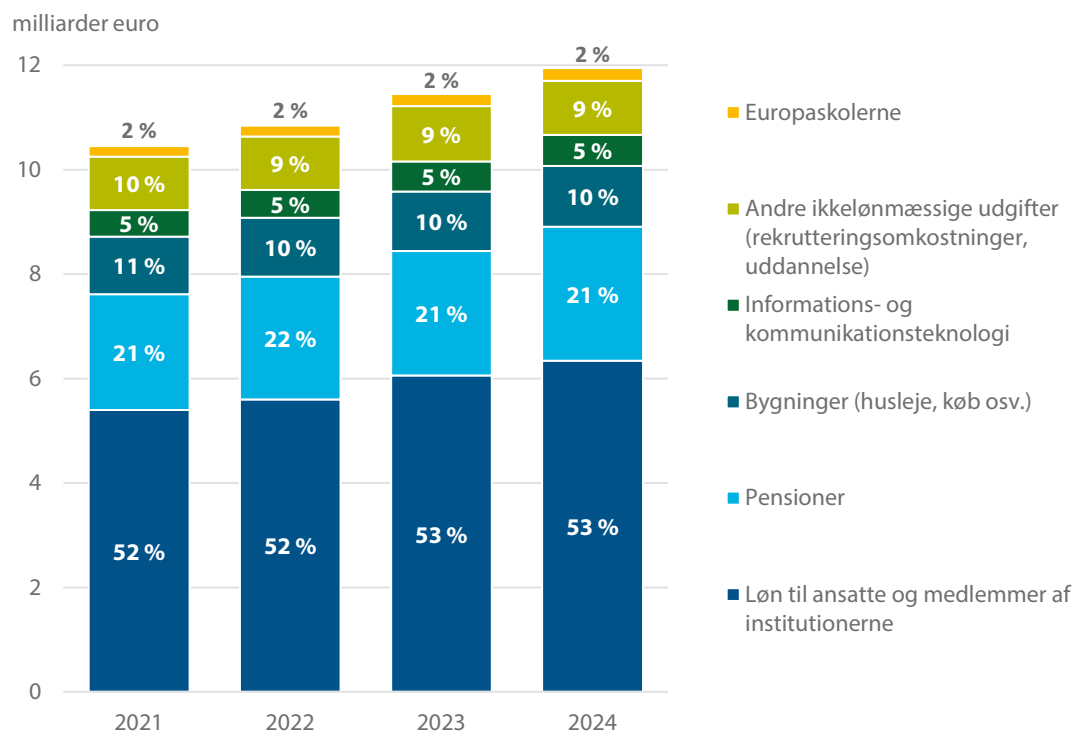
Figur 2 - Administrationens andel af EU's udgifter er faldet siden 2019



Kilde: Revisionsretten, baseret på Kommissionens data om budgetgennemførelsen.

08 Hovedparten af udgifterne under udgiftsområde 7 vedrører lønninger og pensioner til ansatte og medlemmer af institutionerne, efterfulgt af udgifter til bygninger og informations- og kommunikationsteknologi (jf. [figur 3](#)).

Figur 3 - Pensioner og lønninger udgør den største andel af administrationsudgifterne



Kilde: Revisionsretten, baseret på årlige budgetforslagsdokumenter.

09 I vores [særberetning fra 2019](#) om EU's personalevedtægt identificerede vi visse strukturelle udfordringer, der påvirker EU's offentlige tjeneste: en aldrende arbejdsstyrke, øgede ubalancer blandt personalet (geografi og kontrakttyper) og vanskeligheder ved at håndtere en øget arbejdsbyrde med færre ansatte. Siden da er der opstået yderligere store generelle udfordringer: covid-19-pandemien, Ruslands angrebskrig mod Ukraine og den efterfølgende inflation og energikrise. Disse udfordringer har givet EU-institutionerne flere opgaver, men har ikke nødvendigvis ført til oprettelse af flere faste eller midlertidige stillinger.

Revisionens omfang og revisionsmetoden

10 Formålet med denne revision var at vurdere, om rammerne for ansættelse i EU's offentlige tjeneste gav institutionerne den fornødne fleksibilitet til at opfylde deres rekrutteringsbehov og forbedre deres personaleforvaltning og satte dem i stand til at håndtere de stadig mere udfordrende forhold, som EU opererer under. Vi undersøgte navnlig, om institutionerne gjorde brug af rammerne for ansættelse i EU's offentlige tjeneste til:

- a) at ansætte de kvalificerede og talentfulde medarbejdere, de har brug for
- b) at få mest muligt ud af deres personale.

11 Vores revision dækkede perioden 2019-2023. Hvor det var relevant, tog vi hensyn til begivenheder, der fandt sted i første halvdel af 2024. Vi byggede videre på resultaterne af to tidligere revisioner vedrørende personale- og rekrutteringsforhold fra 2012 til 2018 ([særberetning 15/2019](#) og [særberetning 23/2020](#)) og anvendte nogle af de data, der blev indsamlet ved disse revisioner.

12 Revisionen fokuserede på de største kategorier af vedtægtsomfattet personale, dvs. tjenestemænd, midlertidigt ansatte og kontraktansatte. Udstationerede nationale eksperter blev taget i betragtning i tilfælde, hvor ansættelse af personer i denne kategori afhjalp et specifikt problem for institutionerne, f.eks. geografiske ubalancer eller mangel på ekspertise.

13 Vi reviderede tre EU-institutioner: Europa-Parlamentet, Rådet for Den Europæiske Union og Europa-Kommissionen. Vi indhentede desuden personalerelaterede statistikker fra Den Europæiske Unions Domstol. Dette gjorde det muligt for os at dække 80 % af EU-institutionernes personale i vores kvantitative analyser.

14 De decentrale agenturer og pensionsordningen for EU-tjenestemænd er ikke omfattet af denne revision. Vi dækker agenturerne og beregningerne vedrørende pensionsforpligtelserne i vores årlige revisionsarbejde.

15 Vores revisionsarbejde bestod af:

- a) En gennemgang af institutionernes strategier for menneskelige ressourcer samt afgørelser og dokumentation vedrørende disse strategier.
- b) En vurdering af processerne for evaluering af personalebehov på institutionsniveau, omfordeling af stillinger mellem tjenestegrene og ansættelse af personale.
- c) En analyse af personalestatistikker fra Parlamentet, Rådet, Kommissionen og Domstolen.
- d) En analyse af benchmarkingundersøgelser om arbejdsvilkår i internationale organisationer, som blev gennemført mellem 2018 og 2023.
- e) En analyse af offentliggjorte data vedrørende EPSO-udvælgelsesprøver siden 2019 og en sammenligning med lignende data indsamlet i forbindelse med tidligere revisionsarbejde.
- f) Interview med personaleafdelingerne i de reviderede institutioner.
- g) Interviews med medarbejdere fra fem faste repræsentationer, der repræsenterer alle situationer med hensyn til personalets geografiske balance.

16 Formålet med vores beretning er at støtte EU-institutionerne i at forbedre effektiviteten af deres personaleforvaltning i en udfordrende økonomisk og geopolitisk kontekst og angive områder, hvor de nuværende rammer for ansættelse kan bruges bedre. Med vores konklusioner og anbefalinger ønsker vi at bidrage til eventuelle fremtidige drøftelser om EU's personalevedtægt.

Bemærkninger

EU-institutionerne har indført fleksible rekrutteringsprocesser, men har stadig svært ved at tiltrække visse profiler

17 EU-institutionernes rammer for ansættelse bør gøre det muligt for dem at tiltrække, ansætte og fastholde et højt kvalificeret og flersproget personale på så bredt et geografisk grundlag som muligt blandt medlemsstaternes borgere³.

18 Institutionerne bør derfor være i stand til at identificere deres personalebehov med hensyn til stillinger, identificere færdigheds- og kompetencemangler i deres arbejdsstyrke og anvende fleksible rekrutteringsprocesser og forskellige rekrutteringskanaler afhængigt af deres behov. De arbejdsvilkår og beskæftigelsesmæssige fordele, de tilbyder, bør være konkurrencedygtige nok til, at de kan tiltrække og fastholde kandidater fra alle medlemsstater og til alle jobprofiler.

EU-institutionerne omfordeler personale og fokuserer i stigende grad på de færdigheder, de har brug for

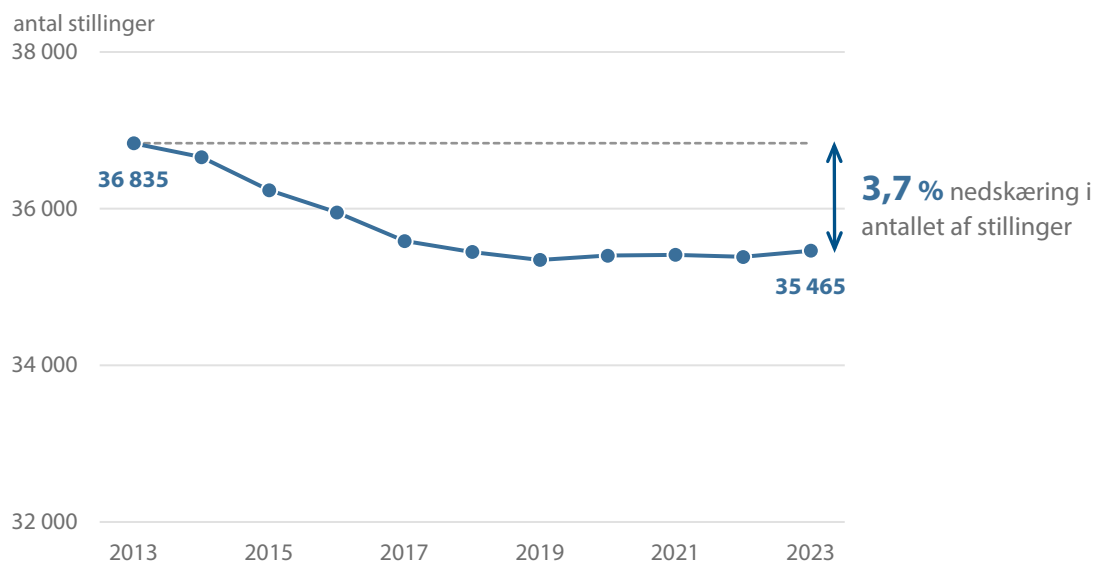
Strategisk omfordeling af stillinger dækkede en del af personalebehovet

19 Som del af [en interinstitutionel aftale](#) om at reducere antallet af ansatte reducerede de fleste EU-institutioner mellem 2013 og 2019 antallet af godkendte faste og midlertidige stillinger i deres budgetgodkendte stillingsfortegnelser⁴. I 2020 understregede Det Europæiske Råd behovet for en målrettet tilgang til antallet af ansatte (jf. punkt **07**). Kommissionen forpligtede sig til at holde sit personaleniveau stabilt under FFR for 2021-2027, og de øvrige institutioner anmodede kun om små forhøjelser af stillingsantallet i deres stillingsfortegnelser - eller slet ingen. Som følge heraf er det samlede antal godkendte stillinger i Parlamentet, Rådet, Kommissionen (uden forvaltningsorganerne) og Domstolen siden 2013 faldet med 3,7 % (jf. [figur 4](#)).

³ [Forordning \(EU, Euratom\) nr. 1023/2013](#) om ændring af vedtægten for tjenestemænd i Den Europæiske Union og ansættelsesvilkårene for de øvrige ansatte i Den Europæiske Union

⁴ [Særberetning 15/2019](#).

Figur 4 - Antallet af stillinger i de udvalgte EU-institutioners stillingsfortegnelser faldt marginalt mellem 2013 og 2023



Kilde: Stillingsfortegnelserne i EU's almindelige budget.

20 Mellem 2019 og 2023 er der dog sket en lille stigning (på 2 % eller 830 personer) i antallet af vedtægtsomfattede ansatte i disse institutioner. Der er hovedsagelig tale om kontraktansatte, der ikke er ansat i stillinger i stillingsfortegnelserne.

21 Siden 2019 har de reviderede institutioner i højere grad gjort brug af de stillinger, der er til rådighed i deres budgetter. Andelen af ubesatte stillinger faldt fra 5,2 % til 4,6 % mellem januar 2019 og januar 2023. Eftersom der var ansættelsesprocedurer i gang, var den faktiske andel af ledige stillinger endnu lavere. Parlamentet var den eneste af de reviderede institutioner, hvis andel af ledige stillinger stadig var betydeligt højere end 5 %. Desuden er institutionernes budgetter underlagt en standardnedskæring af deres personaleudgifter, hvilket betyder, at de ikke altid har det nødvendige budget til alle stillingerne i deres stillingsfortegnelser. Ud over de stillinger, der forlades af fratrædende medarbejdere, råder institutionerne kun over få stillinger til ansættelse af tjenestemænd eller midlertidigt ansatte.

22 Antallet af EU-institutionernes opgaver steg uden en tilsvarende stigning i antallet af stillinger, og det fik institutionerne til at foretage omfordelinger. De enkelte direktorater vurderede deres behov for stillinger i betragtning af deres opgaver og prioriteter og rapporterede om disse behov til deres institutions personaleafdeling, som derefter omfordelte ledige stillinger til de afdelinger, der oplevede en øget arbejdsbyrde.

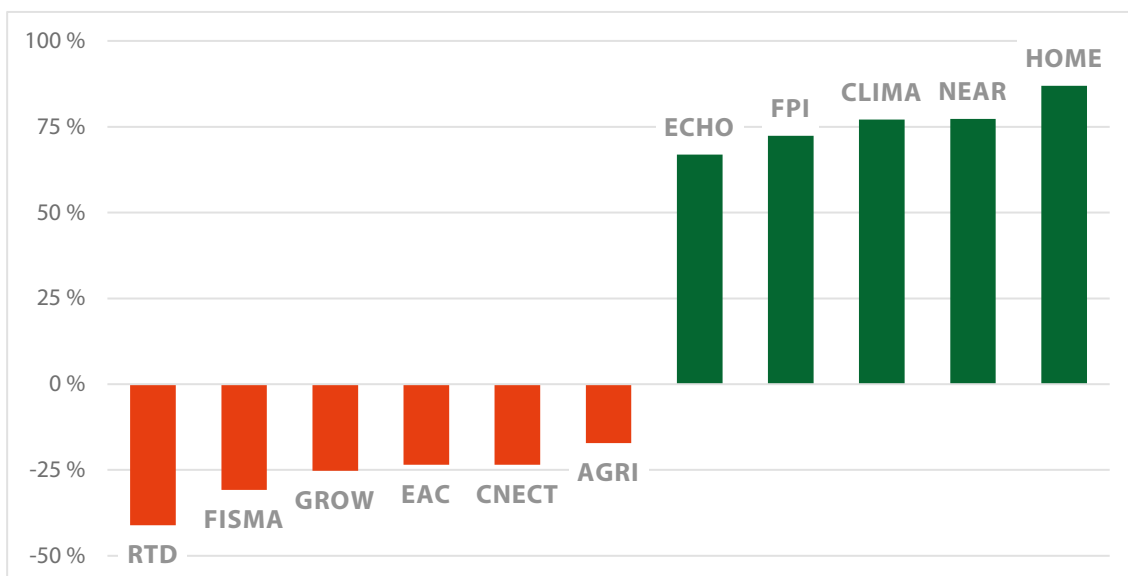
23 Parlamentet sørgede for mere personale i de to generaldirektorater (GD'er), der beskæftiger sig med EU-politikker. Mellem 2019 og 2023 steg antallet af tjenestemænd og midlertidigt ansatte med 7,5 % i GD EXPO (Unionens Eksterne Politikker) og med 4,4 % i GD IPOL (Unionens Interne Politikker). De GD'er, der beskæftiger sig med cybersikkerhed, blev også styrket.

24 I Rådet steg antallet af tjenestemænd og midlertidigt ansatte med henholdsvis 12,8 % og 18,3 % mellem 2019 og 2023 i Den Juridiske Tjeneste og GD for Generel og Institutionel Politik, der begge spiller en vigtig rolle i forberedelsen og koordineringen af politiske sager. I GD for Digitale Tjenester steg antallet af tjenestemænd og midlertidigt ansatte med 15,5 % på grund af det øgede fokus på digitalisering i de nye arbejdsmetoder, der blev indført efter covid-19⁵, og behovet for at håndtere cybersikkerhedsspørgsmål.

25 Kommissionen var allerede i 2013 begyndt grad at foretage betydelige omfordelinger af personale mellem GD'erne som led i gennemførelsen af den nedskæring i antallet af stillinger, der blev aftalt samme år. Indtil 2020 anvendte den et "beskatningssystem", hvor GD'erne skulle returnere et antal stillinger til en reservepulje, afhængigt af hvilken prioritetsklynge (knyttet til institutionens politiske prioriteter), de tilhørte. Dette system bidrog til betydelige ændringer i nogle GD'ers personaleniveau. **Figur 5** viser de politiske GD'er, der oplevede de største personaleniveauændringer mellem 2013 og 2023.

⁵ **Særberetning 18/2022** "EU-institutionerne og covid-19 - Reaktionen var hurtig, men der venter udfordringer med hensyn til at udnytte den krisedrevne innovation og fleksibilitet optimalt".

Figur 5 - Politiske GD'er i Kommissionen - personaleniveauændringer mellem 2013 og 2023 i tråd med ændrede prioriteter



Kilde: Revisionsretten, baseret på Kommissionens personalelister.

26 De GD'er, der fik flest stillinger, er dem, der enten beskæftiger sig med Kommissionens prioriteter i de to seneste to perioder (2014-2019 og 2019-2024) - migration (GD HOME), klimaændringer og den grønne pagt (GD CLIMA) - eller er ansvarlige for at reagere på den aktuelle geopolitiske situation (GD NEAR - naboskab og udvidelse, GD ECHO - humanitær bistand og FPI - Tjenesten for Udenrigspolitiske Instrumenter). Antallet af ansatte i GD FISMA (finansiel stabilitet, finansielle tjenesteydelser og kapitalmarkedsunionen) er samlet set faldet betydeligt i de seneste 10 år. GD'et mistede 40 % af sit personale mellem 2013 og 2019, men antallet af ansatte er steget igen (med 17,7 %) siden 2019, hvilket til dels skyldes GD'ets involvering i forvaltningen af sanktioner mod Rusland. Dette viser, at Kommissionen forsøger at tilpasse personaleniveauerne til sine aktuelle behov.

Institutionerne fokuserer i stigende grad på færdigheder og kompetencer for at håndtere den stigende arbejdsbyrde

27 Systemet med intern omfordeling af ledige stillinger når sine begrænsninger, når andelen af ledige stillinger er lav. Alle de reviderede institutioner har politikker for intern mobilitet, som enten foregår frivilligt (ved at personale ansøger om interne ledige stillinger) eller obligatorisk (i form af generel personalerotation). Intern mobilitet kan sammen med omfordeling af ledige stillinger hjælpe afdelinger med en øget arbejdsbyrde, hvis man tilskynder ansatte til at flytte derhen, hvor der er størst behov for ressourcer.

28 Midlertidig mobilitet kan ligeledes hjælpe i perioder med spidsbelastning, men løser ikke det systemiske problem, som det er at håndtere en øget arbejdsbyrde med begrænsede ressourcer. EU-ansatte har i spørgeundersøgelser rapporteret om en forringet balance mellem arbejdsliv og privatliv, og i nogle afdelinger er der et velkendt behov for ulønnet overarbejde. I de fleste institutioner betyder ordningerne for registrering af arbejdsmønstre og anvendelse af flekstid, at medarbejderne ikke altid formelt skal registrere overarbejde, når de ikke er berettiget til økonomisk kompensation. Alle Kommissionens ansatte registrerer dog deres arbejdstid. Kommissionens optegnelser viser, at det samlede årlige antal ukompenserede overarbejdstimer mellem 2019 og 2023 i gennemsnit svarede til ca. 740 fuldtidsansatte (2,75 % af dens arbejdsstyrke).

29 Den øgede arbejdsbyrde har fået institutionerne til at ændre deres tilgang til at identificere personalebehov, idet de fokuserer mere på de nødvendige færdigheder og kompetencer. Dette skift er i overensstemmelse med bedste praksis som anbefalet af Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling (OECD)⁶, der anfører, at god personaleplanlægning kræver detaljeret kortlægning af den aktuelle arbejdsstyrke med hensyn til antal, færdigheder og præstationer samt identifikation af mangler, f.eks. at der er for få eller for mange ansatte med bestemte profiler.

30 I 2022 indledte Parlamentet et projekt med henblik på at identificere de kompetencer, det havde brug for på kort og lang sigt, bl.a. ved at analysere de eksisterende jobprofiler. Denne analyse er stadig i gang, men lærings- og udviklingsplanen for 2023 omfatter allerede anmodninger fra GD'erne om kurser vedrørende færdigheder, som de har behov for, og færdigheder, som de ønsker at styrke.

31 I andet halvår af 2023 kombinerede Rådet sin årlige omfordeling af stillinger og sin årlige vurdering af uddannelsesbehov med henblik på at udarbejde årlige forvaltningsplaner for alle GD'erne. I disse planer identificerer lederne de færdigheder, der er nødvendige for at opfylde deres mål, og redegør for, hvordan disse kan erhverves eller udvikles af det eksisterende personale. Det er kun muligt at anmode om yderligere stillinger, når alle andre muligheder er udtømt. Hensigten er, at denne proces skal gentages årligt. Desuden fokuserer institutionen sin uddannelsesstrategi på at forbedre sine medarbejders digitale færdigheder.

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

32 I 2023 iværksatte Kommissionen også en foreløbig analyse af, hvilke færdigheder den havde brug for, og anmodede i den forbindelse lederne om at kortlægge de færdigheder, de allerede havde i deres GD'er, angive de færdigheder, de ville få behov for - bl.a. specifikt knyttet til kunstig intelligens (AI) - og beskrive, hvordan AI-færdigheder kunne være nyttige i bestemte stillinger. Dette dannede grundlag for en mere detaljeret kortlægning af færdigheder, som skal foretages i hele institutionen i 2024 og forventes at blive gentaget i fremtiden.

33 De reviderede institutioner er også begyndt at reflektere mere generelt over den indvirkning, som AI kan få på arbejdet. Disse overvejelser er stadig i den indledende fase, men der er en generel forventning om, at kunstig intelligens kan forbedre medarbejdernes effektivitet og dermed i et vist omfang mindske de risici, der er forbundet med at have for få medarbejdere (kategoriseret som kritiske risici i institutternes risikovurderinger). Der fokuseres derfor på at identificere, hvor AI potentielt kan anvendes i det daglige arbejde, og på at sørge for passende uddannelse af personalet.

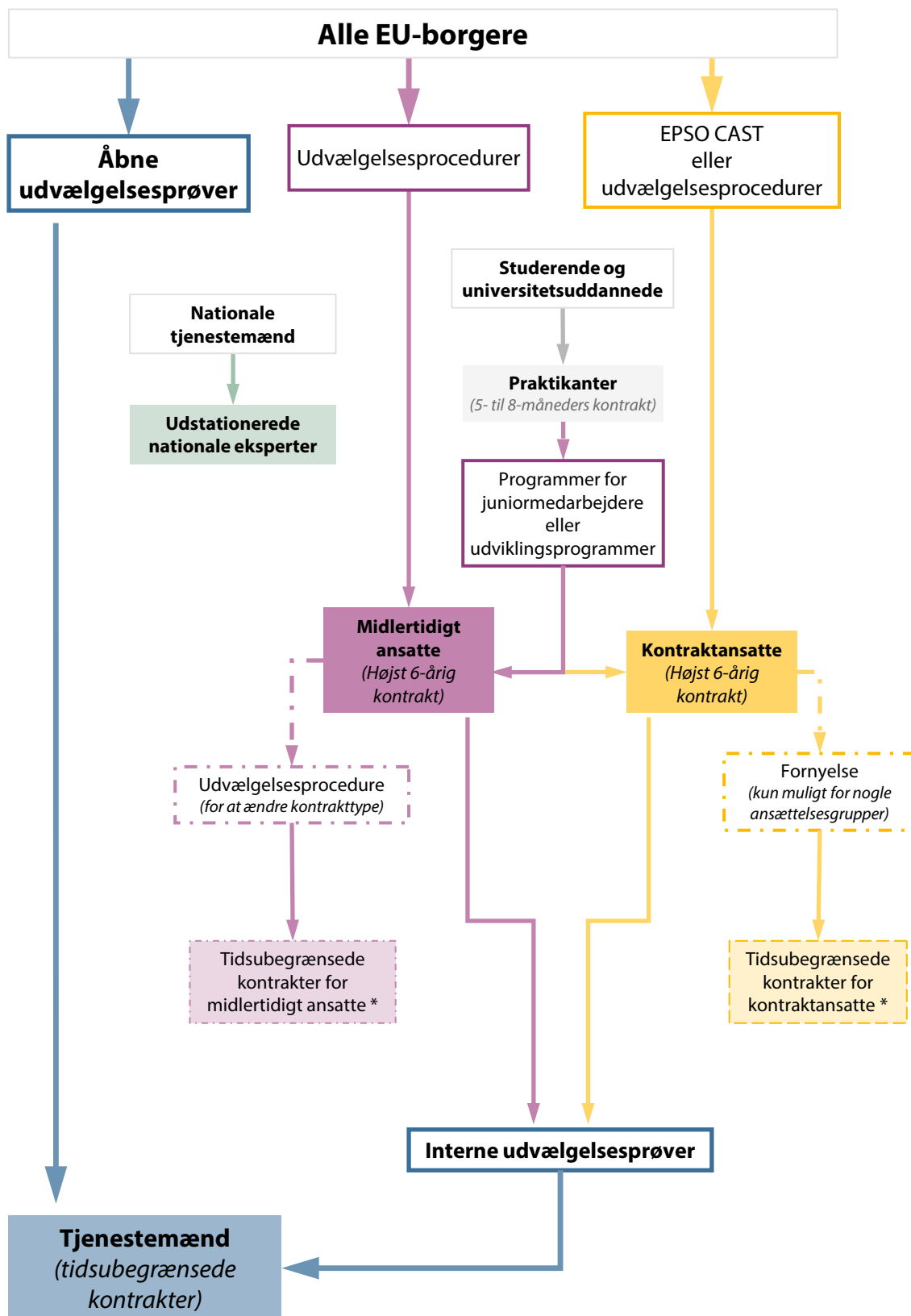
Antallet af midlertidigt ansatte, der rekrutteres via alternative rekrutteringskanaler, er steget betydeligt

EPSO's vanskeligheder førte til ansættelse af flere midlertidigt ansatte

34 Der er forskellige måder at blive ansat i EU's offentlige tjeneste på, som illustreret i *figur 6* nedenfor, men traditionelt blev størstedelen af personalet ansat efter at have bestået åbne, eksterne udvælgelsesprøver afholdt af Det Europæiske Personaleudvælgelseskontor (EPSO). Sjældnere - efter 2004 - blev medarbejdere ansat efter at have bestået åbne udvælgelsesprøver afholdt af specifikke institutioner. Medarbejdere, der rekrutteres efter at have bestået åbne udvælgelsesprøver, ansættes som tjenestemænd, og indtil 2000'erne bestod EU's offentlige tjeneste altovervejende af tjenestemænd ud fra det princip, at en uafhængig administration bør have personale, hvis ansættelse er stabil, og som er beskyttet mod uberettiget afskedigelse⁷.

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

Figur 6 - De mange veje til en EU-karriere



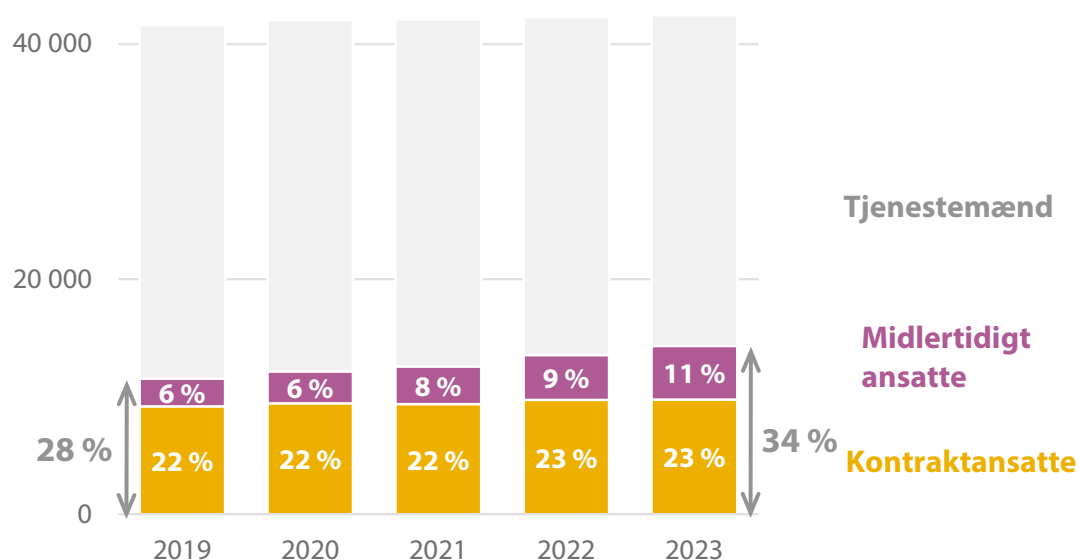
Note: CAST står for Contract Agents Selection Tool (værktøj til udvælgelse af kontraktansatte).

* Yderligere oplysninger findes i [bilag I](#).

Kilde: Revisionsretten.

35 Antallet af ansatte med tidsbegrænsede kontrakter (kontraktansatte og midlertidigt ansatte) er steget i de seneste år (jf. [figur 7](#)). Et mindretal af disse medarbejdere kan få en tidsbegrænset kontrakt, hvis deres jobkarakteristika og ansættelsesgruppe berettiger det (kontraktansatte, jf. [bilag I](#)), eller hvis der er disponible stillinger af den rette type (ansættelse af midlertidigt ansatte i stillinger, der er forbeholdt midlertidigt ansatte, jf. [bilag I](#)).

Figur 7 - Andelen af ansatte med tidsbegrænsede kontrakter steg mellem 2019 og 2023



Kilde: Revisionsretten, baseret på de reviderede institutioners personalelister.

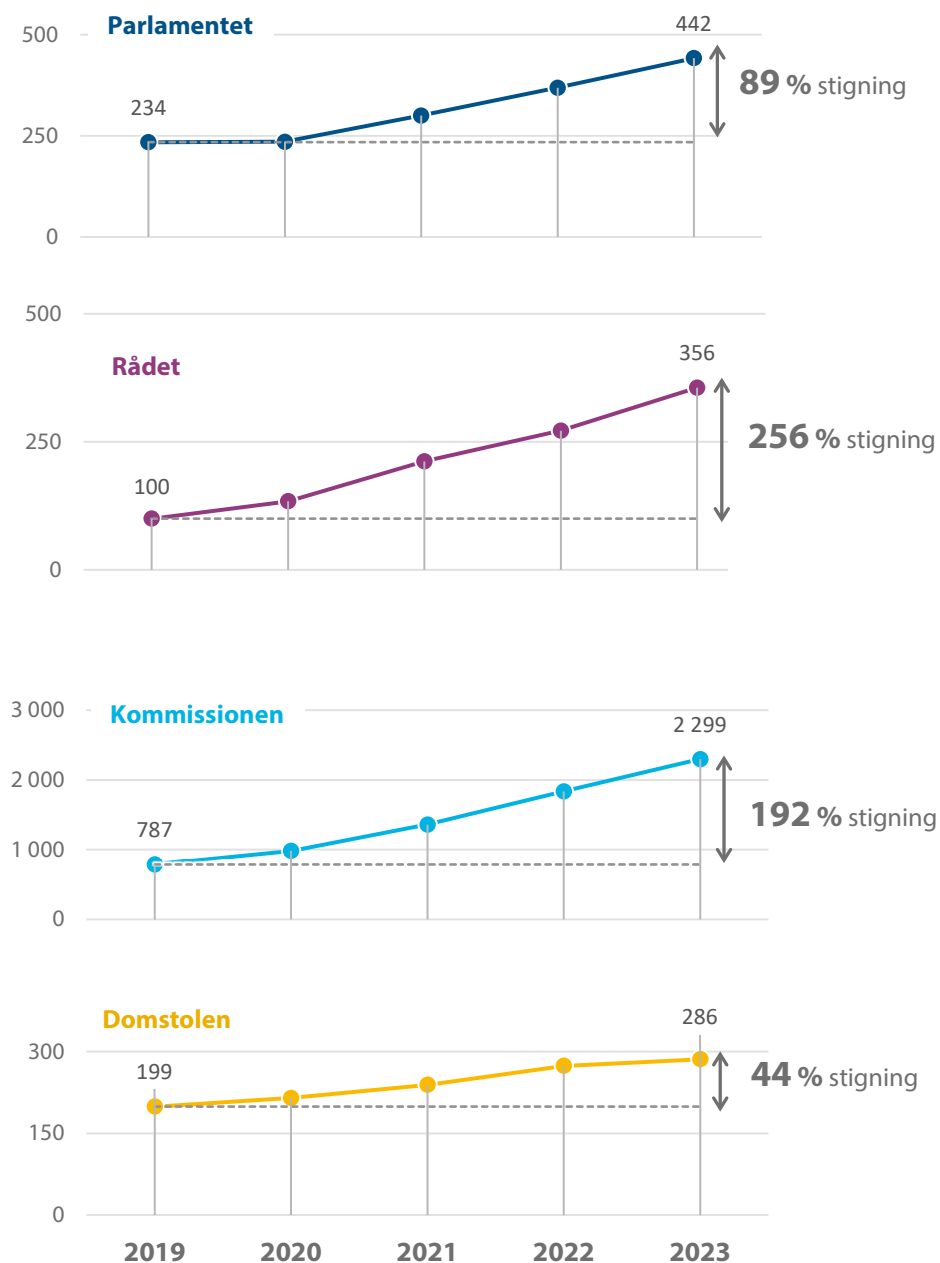
36 EPSO-udvælgelsesprøver var institutionernes vigtigste rekrutteringskanal indtil for nylig, hvor EPSO oplevede en række problemer. Covid-19-pandemien forstyrrede i alvorlig grad tilrettelæggelsen af fysiske test, og det deraf følgende efterslæb blev først indhentet i 2022. EPSO satte derefter nogle udvælgelsesprøver i bero, mens det færdiggjorde udformningen af en ny udvælgelsesmodel⁸, og udrulningen af denne nye model var påvirket af IT-problemer. Som følge heraf blev færre udvælgelsesprøver iværksat (en reduktion på 35 %) og afsluttet (en reduktion på 38 %) mellem 2019 og 2023 end i de foregående 5 år. Dette reducerede antallet af kandidater, der kunne ansættes.

⁸ Særberetning 23/2020.

37 Institutionerne reagerede ved at ansætte flere midlertidigt ansatte i tjenestemandstillinger, mens de afventede en permanent rekrutteringsløsning. Institutionerne afholdt udvælgelsesprocedurer for profiler svarende til dem, der normalt er omfattet af EPSO-udvælgelsesprøver (IT-personale, lingvister, generalistadministratorer, sikkerhedspersonale osv.). Alle de udvælgelsesprocedurer for midlertidigt ansatte, som Rådet afholdt mellem 2019 og 2023, vedrørte f.eks. profiler, for hvilke der ikke var blevet afholdt nogen udvælgelsesprøver i de seneste 4 eller 5 år, eller for hvilke de tilsvarende EPSO-lister enten var over 2 år gamle eller ikke var tilgængelige på ansættelsestidspunktet. EPSO offentliggjorde en række IT-udvælgelsesprøver i februar 2022, men de blev først afsluttet i foråret 2024. Mellem 2020 og 2023 rekrutterede de reviderede institutioner sådanne profiler som midlertidigt ansatte.

38 I 2019-2020 udgjorde midlertidigt ansatte mellem 30 % og 59 % af de eksterne ansættelser i faste stillinger, afhængigt af institution og år. Andelen steg til mellem 61 % og 77 % i 2021-2022, inden den faldt igen i 2023 (til mellem 48 % og 63 %). Som følge heraf er institutionernes antal af midlertidigt ansatte i faste stillinger steget betydeligt, jf. *figur 8*.

Figur 8 - En betydelig stigning i antallet af midlertidigt ansatte i faste stillinger siden 2019



Kilde: Revisionsretten, baseret på de reviderede institutioners personalelister.

39 Ansættelse af midlertidigt ansatte kan generelt ske hurtigere end ansættelse af tjenestemænd, fordi udvælgelsesprocedurerne ikke behøver at følge en interinstitutionel aftalt tidsplan og kan tilrettelægges, når det er påkrævet⁹. Institutionerne kan også lettere tilpasse udvælgelsesprocedurernes indhold til deres behov og til den lønklasse, som de ønsker at ansætte i, eftersom personalevedtægten

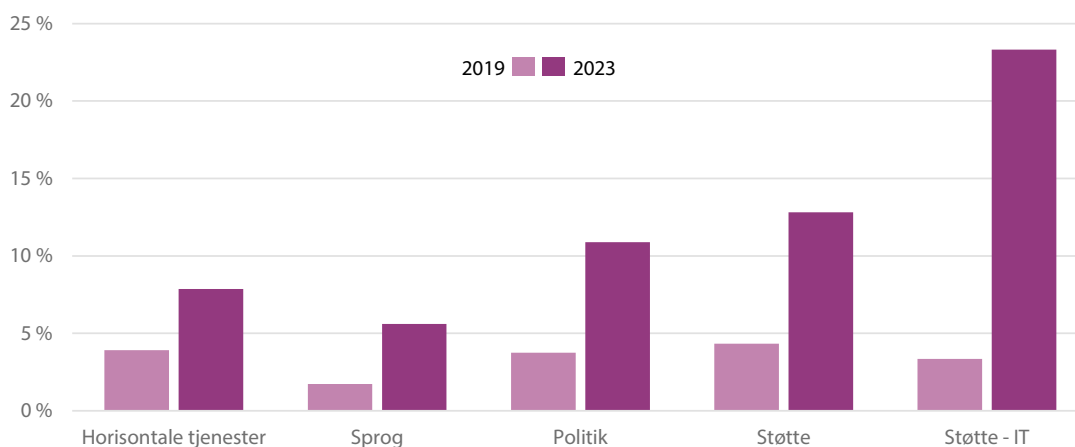
⁹ Særberetning 23/2020.

ikke fastsætter begrænsninger for, i hvilke lønklasser der kan ansættes midlertidigt ansatte. Afhængigt af deres interne regler om lønklasser kan institutionerne således tilpasse lønklassen til arbejdsmarkedsforholdene, forudsat at de har det nødvendige budget. Dette kan imidlertid føre til, at tjenestemænd og midlertidigt ansatte ansættes i forskellige lønklasser, selvom de udfører det samme arbejde.

40 Ansættelse af midlertidigt ansatte giver fleksibilitet (det er lettere at ansætte personale på korte kontrakter, og de kan lettere opsiges), men indebærer en betydelig risiko for, at erhvervet viden går tabt. Dette kan ske, hvis en midlertidigt ansat vælger at forlade tjenesten inden udløbet af sin kontrakt, eller hvis en midlertidigt ansat, der ønsker at blive, er nødt til at forlade tjenesten, fordi vedkommende ikke har kunnet bestå en udvælgelsesprøve med henblik på at blive tjenestemand. Risikoen for at miste viden er mere akut, når en afdelings andel af midlertidigt ansatte er høj.

41 Vi kortlagde, hvor de midlertidigt ansatte er ansat i de reviderede institutioner, og inddelte til det formål GD'erne i fem områder: horisontale tjenester (juridisk tjeneste, generalsekretariat), sprog, støtte (menneskelige ressourcer, finans, bygninger), IT og politik. Stigningen i antallet af midlertidigt ansatte har været mest markant i IT-direktoraterne (jf. [figur 9](#)).

Figur 9 - Andelen af faste stillinger besat af midlertidigt ansatte er steget i alle generaldirektorater siden 2019



Kilde: Revisionsretten, baseret på de reviderede institutioners personalelister.

42 I nogle af Kommissionens generaldirektorater, f.eks. GD COMP (konkurrence), GD ECFIN (økonomiske og finansielle anliggender), GD HOME og GD JUST (retlige anliggender og forbrugere), er over 15 % af de ansatte i faste stillinger midlertidigt ansatte - andelen er størst i GD COMP (20 % af de besatte faste stillinger i 2023). I nyligt oprettede tjenestegrene såsom GD DEFIS (forsvarsindustri og rummet) og HERA

(Myndigheden for Kriseberedskab og -indsats på Sundhedsområdet) er en betydelig andel af de faste stillinger besat af midlertidigt ansatte - mellem 18 % og 40 % af de besatte faste stillinger - fordi det var nødvendigt at ansætte personale hurtigt efter afdelingernes oprettelse. Den stigende andel af midlertidigt ansatte i faste stillinger i GD'er, der har til opgave at gennemføre centrale politikker (såsom konkurrence eller migration), kan bringe forretningskontinuiteten i fare og føre til tab af institutionel viden. Dette rapporterede vi om i 2023 i forbindelse med vores vurdering af Kommissionens gældsforvaltning¹⁰.

43 For at mindske denne risiko kan institutionerne afholde interne udvælgelsesprøver, der er åbne for midlertidigt ansatte. De midlertidigt ansatte, der består sådanne udvælgelsesprøver, kan derefter ansættes som tjenestemænd. Tilrettelæggelsen af sådanne udvælgelsesprøver er imidlertid tids- og ressourcekrævende. Alle de reviderede institutioner afholdt sådanne prøver mellem 2019 og 2023, men kun Kommissionen og Parlamentet er i stand til at gøre det regelmæssigt.

Institutionerne anvendte specifikke rekrutteringskanaler for at håndtere presserende udfordringer relateret til bl.a. deres aldrende arbejdsstyrke og akutte behov for ekspertise

44 Institutionerne har også etableret specifikke rekrutteringskanaler for at reagere på specifikke problemer, f.eks. med den aldrende arbejdsstyrke, eller for hurtigt at erhverve ekspertise, som de ikke har til rådighed internt.

45 Institutionernes har en aldrende arbejdsstyrke. I Parlamentet er de ansattes gennemsnitsalder steget fra 46 i 2013 til 49 i 2022, og i Kommissionen er den steget fra 44 i 2013 til 47 i 2023. Institutionerne har i nogen tid kæmpet med at tiltrække yngre medarbejdere. Allerede i 2012¹¹ var gennemsnitsalderen for nyansatte medarbejdere 35. Og den er steget med tiden: Mellem 2019 og 2023 var gennemsnitsalderen for nyansatte i de reviderede institutioner mellem 37 og 40. Navnlig er gennemsnitsalderen for nyansatte i begyndelseslønklasserne højere end forventet, da disse lønklasser kræver mindre end 5 års erhvervs erfaring eller slet ingen (jf. [bilag II](#)). I Rådet og Kommissionen er kun ca. 30 % af de nyansatte i lønklasse AD5 under 30, selv om denne lønklasse ikke kræver erhvervs erfaring, men kun 3 års afsluttede universitetsstudier.

¹⁰ [Særberetning 16/2023](#).

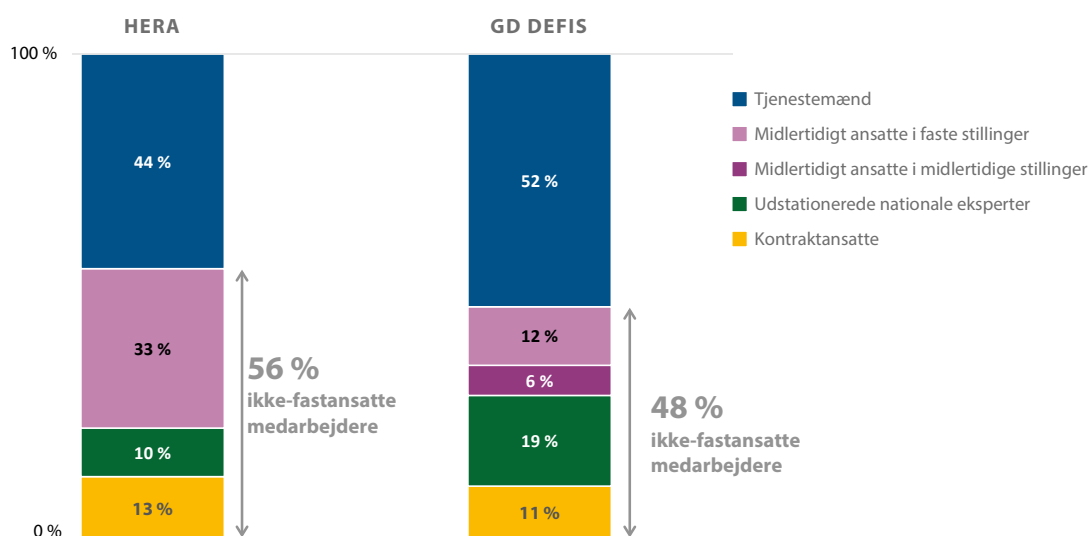
¹¹ Rapport fra Kommissionen til Rådet om pensionsordningen for tjenestemænd og øvrige ansatte ved Den Europæiske Union, [COM\(2012\) 37 final](#) af 7.2.2012.

46 For at håndtere problemet med deres aldrende arbejdsstyrke uden at forskelsbehandle på grund af alder har Rådet og Kommissionen indført rekrutteringsprogrammer for juniormedarbejdere (med mindre end 3 års erhvervs erfaring). De enkelte institutioners programmer er tilpasset deres behov, men de har nogle brede fællestræk: De kvalificerede ansøgere kommer hovedsagelig fra institutionernes praktikantpuljer (selv om vedtægtsomfattet personale også kan søge, hvis de opfylder kravene om erhvervs erfaring), og de udvalgte ansøgere får tilbudt en midlertidig AD5-kontrakt.

47 Disse initiativer kan ikke i sig selv ændre de nyansattes demografiske profil, da de kun vedrører et lille antal stillinger. De giver ikke desto mindre mulighed for at tilbyde udvalgte, gode praktikanter en jobmulighed i institutionerne umiddelbart efter deres praktikophold. Metoden er hurtigere end en åben udvælgelsesprøve og gør det muligt at fastholde interesserede og motiverede yngre medarbejdere.

48 Når GD'er får nye ansvarsområder, kan det have personalemæssige konsekvenser (jf. punkt 42). Kommissionens GD DEFIS oprettet i 2021 og overtog nogle opgaver fra GD GROW (indre marked, erhvervs politik, iværksætteri og SMV'er), men dets rolle blev større og vigtigere som følge af Ruslands angrebskrig mod Ukraine. HERA blev oprettet i 2022 som reaktion på covid-19-krisen. Ud over hurtigt at rekruttere midlertidigt ansatte til disse tjenestegrene anvendte Kommissionen personale udstationeret fra nationale forvaltninger (udstationerede nationale eksperter), jf. [figur 10](#).

Figur 10 - Hurtig ansættelse af personale til nye tjenestegrene: HERA og GD DEFIS



Kilde: Revisionsretten, baseret på Kommissionens personaleliste pr. 1.1.2023.

49 Udstationerede nationale eksperter anvendes også i GD'er, hvor der er behov for et tæt samarbejde med medlemsstaterne på følsomme områder såsom migration (10 % af personalet i GD HOME) eller finansielle tjenester, skatter og told (11 % af personalet i GD FISMA og 12 % af personalet i GD TAXUD). Ansættelse af udstationerede nationale eksperter gør det muligt for institutionerne, og navnlig Kommissionen, at fremme samarbejdet med de nationale forvaltninger og samtidig dække kortsigtede mangler på ekspertise, forudsat at der er passende procedurer til at sikre overførsel af viden inden for institutionen, når en udstationeret national ekspert rejser igen. En meget stor procentdel af udstationerede nationale eksperter vil dog kunne bringe forretningskontinuiteten i fare.

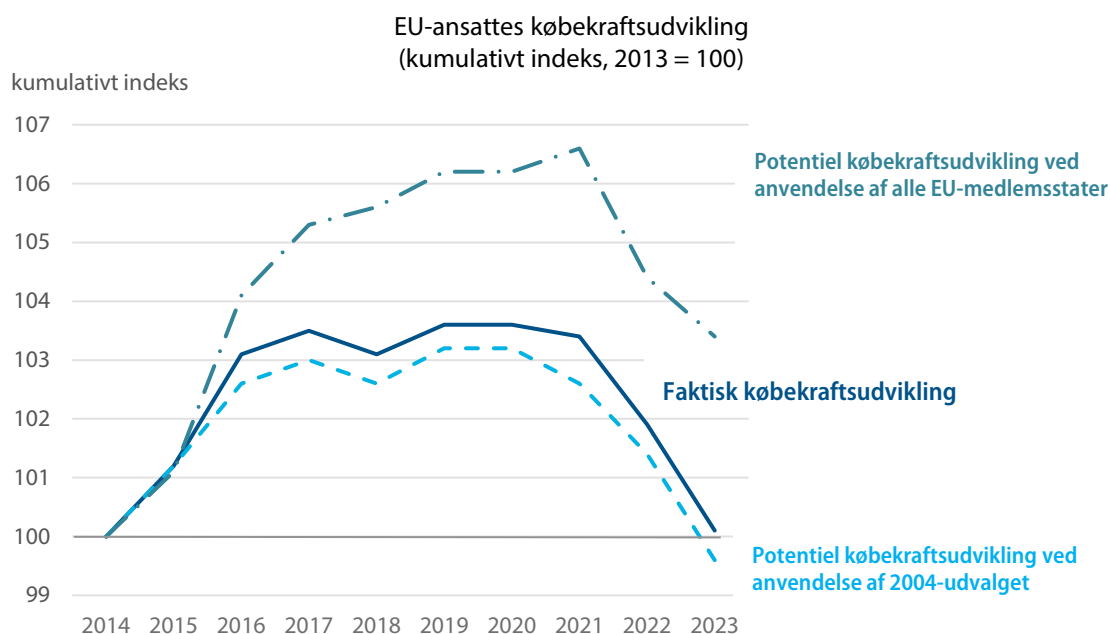
EU-institutionerne har svært ved at tiltrække udvalgte profiler og nationaliteter

Løntilpasningsmetoden begrænsede større EU-udgifter, men reducerede personalets købekraft

50 Lønningerne og garantien for, at personalets købekraft udvikler sig i takt med de nationale tjenestemænds, er et vigtigt aspekt af de beskæftigelsesfordele, som institutionerne tilbyder. Det er nogle af de faktorer, der påvirker institutionernes evne til at tiltrække og fastholde kandidater fra alle medlemsstater og til alle jobprofiler. Bruttolønnen for en vedtægtsomfattet ansat afhænger af vedkommendes ansættelsesgruppe (jf. [bilag I](#)), lønklasse og løntrin og tilpasses årligt for at afspejle ændringer i købekraften for tjenestemænd i et udvalg af medlemsstater (jf. [bilag III](#) for nærmere oplysninger). Sammensætningen af dette udvalg har udviklet sig siden 2004. Det nuværende udvalg består af 10 medlemsstater, som tilsammen repræsenterer mere end 75 % af EU's bruttonationalprodukt (BNP).

51 Kommissionens [rapport](#) fra 2022 om gennemførelsen af løntilpasningerne indeholder en sammenligning, som angiver de tilpasninger, der ville være foretaget, hvis 2004-udvalget var blevet bibeholdt, og hvis alle medlemsstater blev anvendt til at beregne den specifikke indikator. Resultaterne af denne beregning, udvidet til at omfatte 2023, vises i [figur 11](#).

Figur 11 - Udviklingen i personalets købekraft mellem 2014 og 2023 var påvirket af det udvalg af medlemsstater, der blev anvendt til beregningen af tilpasningerne



Kilde: Revisionsretten, baseret på data fra Eurostat.

52 Ved anvendelse af 2004-udvalget ville de EU-ansatte have mistet 0,4 % af deres købekraft mellem 2014 og 2023. Anvendelse af alle medlemsstater ville derimod have resulteret i en stigning på 3,4 %. 2014-udvalget, som er blevet anvendt siden 2014, resulterede mellem 2013 og 2023 i en ubetydelig stigning på +0,1 %.

53 Årsagen til disse forskelle er udviklingen i købekraften for tjenestemændene i de medlemsstater, der er tiltrådt siden 2004. Med undtagelse af Polen indgår disse lande ikke i udvalget. Købekraften i disse medlemsstater steg med 24 % mellem 2013 og 2023, mens der næsten ikke var nogen ændring (2 % i perioden) i de medlemsstater, der tiltrådte før 2004.

54 2014-udvalget sikrede, at løntilpasningerne blev lavere, end de ville have været, hvis alle medlemsstaterne var blevet taget i betragtning. Dette gør ikke EU's lønninger uattraktive i absolutte tal - de er fortsat på niveau med, hvad der tilbydes i andre internationale organisationer - men det mindsker deres relative attraktivitet over tid. Desuden medførte afgørelser truffet mellem 2010 og 2013 (f.eks. om at anvende tilpasninger, som var mindre end de beregnede, og om ikke at anvende metoden i 2013 og 2014) en permanent forskel på 4,5 % i købekraftsudviklingen for henholdsvis de EU-ansatte og de nationale tjenestemænd (jf. [bilag III](#)).

55 Metoden til beregning af løntilpasningerne indeholder også klausuler, der har til formål at beskytte EU-budgettet i tilfælde af forværrede økonomiske forhold. En del af løntilpasningen for 2020 blev udsat til 2022 på grund af covid-19-krisens indvirkning på EU's BNP. Kommissionen anslog, at dette resulterede i besparelser på 750 millioner euro under FFR for 2021-2027¹², og vi mener, at denne beregning er rimelig.

56 Metoden er ikke udformet som et redskab til at øge EU-lønningernes attraktivitet, men vi konstaterede, at den - når den blev anvendt (jf. punkt 54) - korrekt afspejlede ændringerne i de nationale tjenestemænds købekraft og også indeholdt de nødvendige sikkerhedsforanstaltninger til at sikre hensyntagen til skiftende økonomiske omstændigheder.

EU-job er ikke nødvendigvis konkurrencedygtige og attraktive for alle profiler

57 Institutionerne kan påvirke den økonomiske attraktivitet af de job, de tilbyder, ved fastlæggelsen af, hvilke lønklasser de ansætter personale i. Personalevedtægten fastsætter, hvilke lønklasser tjenestemænd i de enkelte ansættelsesgrupper (jf. [bilag II](#)) kan ansættes i: SC1 eller SC2, AST1 til AST4 og AD5 til AD8. Personalevedtægten giver mulighed for efter forholdene at ansætte personale i højere AD-lønklasser og fastsætter også, at der kan tages hensyn til arbejdsmarkedsforholdene. Derfor afholdes EPSO-udvælgelsesprøver for specialistprofiler normalt med henblik på højere lønklasser. De IT-udvælgelsesprøver, der blev offentliggjort i 2022, vedrørte lønklasserne AST4 og AD7.

58 Institutionerne har større fleksibilitet med hensyn til ansættelse af midlertidigt ansatte, da der ikke er nogen begrænsninger med hensyn til, i hvilke lønklasser de kan ansættes. Der findes ganske vist udvælgelsesprocedurer for midlertidigt ansatte på AD5-niveau, men meget ofte er de opslåede lønklasser højere (fra AD6 op til AD8 eller endda AD9). For AST-personale er udvælgelsesprocedurerne ofte på AST3-niveau. Institutionerne kan også vælge at gennemføre en udvælgelsesprocedure med en vejledende lønklassespænd, f.eks. AD5-AD7, som giver dem mulighed for at tilpasse de midlertidige kontrakter efter de rekrutterede medarbejderes kvalifikationer og erfaring, afhængigt af deres interne regler om lønklasser og de betingelser, der er fastsat i meddelelsen om udvælgelsesproceduren.

¹² Rapport om oplysninger om indvirkningen på budgettet af den årlige ajourføring i 2022 af vederlag og pensioner til Den Europæiske Unions tjenestemænd og øvrige ansatte, [COM\(2022\) 678 final](#).

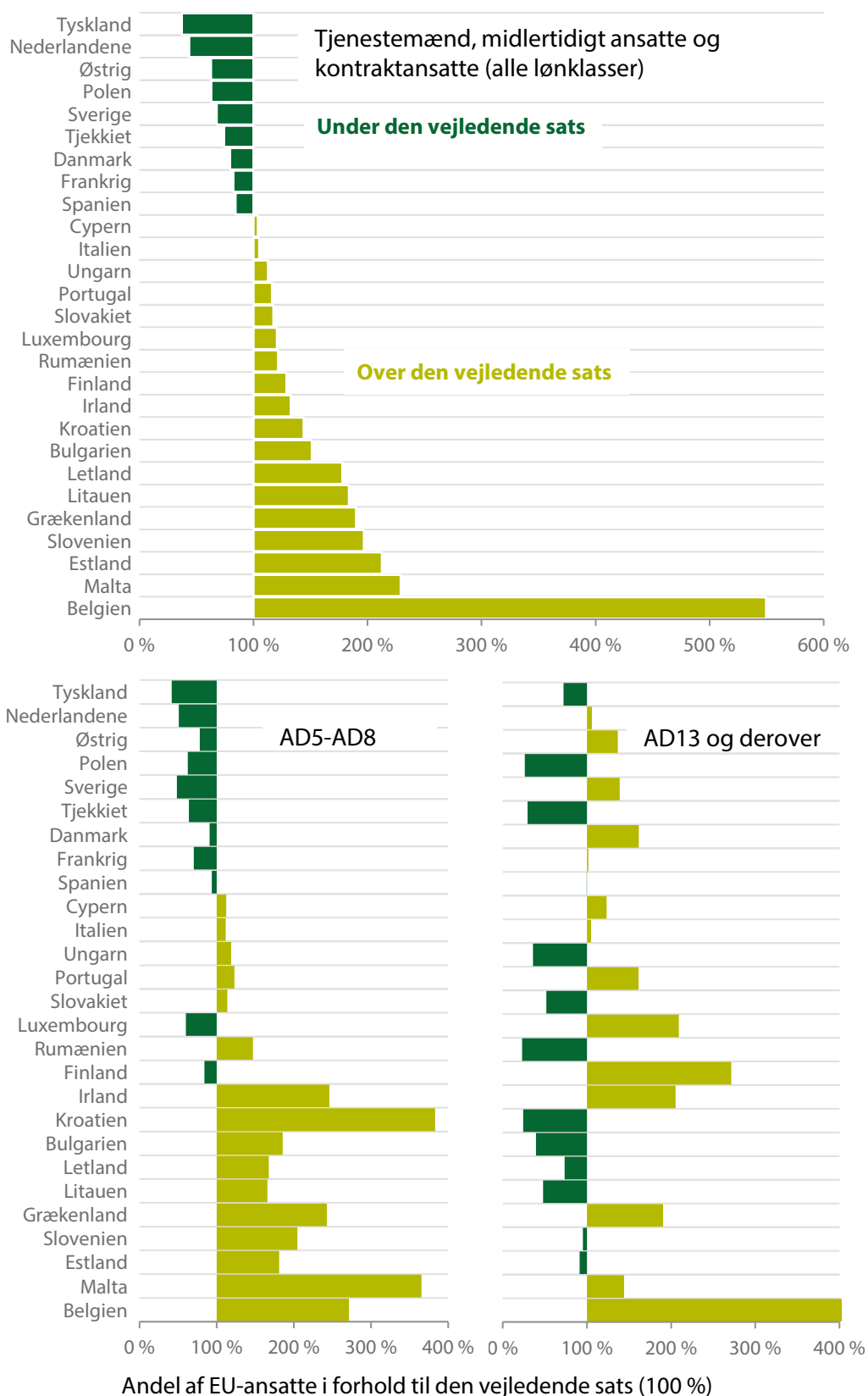
59 Ansættelse i EU-institutionerne er baseret på en konkurrencepræget udvælgelsesproces, hvor ansøgerne skal igennem en række prøver, der fører til oprettelse af en reserveliste, hvorfra ansættende afdelinger kan udvælge den person, de ønsker at ansætte. Antallet af ansøgere skal derfor være højt nok til at sikre et reelt udvalg af beståede ansøgere, der kan ansættes. Da det måske ikke er alle ansøgere, der kan komme i betragtning, anslår vi, at minimumsantallet af kandidater til en given stilling generelt bør ligge mellem 9 og 12 for at sikre en reel udvælgelse.

60 Vi gennemgik de udvælgelsesprocedurer, som institutionerne afholdt mellem 2019 og 2023, ud over de offentlige oplysninger om de igangværende EPSO-udvælgelsesprøver. Samlet set havde institutionerne altid flere kandidater, end der var plads til på reservelisterne. For nogle meget specialiserede IT-profiler var der dog kun mellem fire og seks ansøgere for hver kandidat, der kom på reservelisterne. Selv om der tilbydes ansættelse i højere lønklasser, er det svært at tiltrække disse profiler, som imidlertid bliver stadig vigtigere både for institutionernes daglige arbejde (jf. punkt [23](#), [24](#) og [33](#)) og for politikudformningen ([pakken med forordningen om digitale tjenester](#) og [forordningen om cybersikkerhed](#)).

EU-institutionernes arbejdsstyrke er fortsat ubalanceret hvad angår nationaliteter

61 EU-institutionerne forventes at ansætte personale på et så bredt geografisk grundlag som muligt blandt EU's medlemsstater, men de må ikke reservere stillinger til bestemt nationaliteter. I en [rapport](#) fra 2018 anførte Kommissionen, at der var geografiske ubalancer i EU's offentlige tjeneste. Institutionerne anvender en fælles model til interinstitutionel rapportering om den geografiske balance, men hver institution anvender sin egen vejledende sats. Med henblik på vores analyse aggregerede vi data fra Parlamentet, Rådet, Kommissionen og Domstolen og anvendte Kommissionens vejledende sats for 2023 (jf. [bilag IV](#)). [Figur 12](#) viser andelen af EU-ansatte for hver nationalitet i forhold til denne vejledende sats.

Figur 12 - Geografiske ubalancer i EU's offentlige tjeneste (2023)



Note: 100 % betyder, at andelen af EU-ansatte med en given nationalitet svarer til den vejledende sats.
Kilde: Revisionsretten, baseret på de reviderede institutioners personalelister (tjenestemænd, midlertidigt ansatte og kontraktansatte).

62 Andelen af ansatte fra nogle medlemsstater (f.eks. Tyskland, Polen og Tjekkiet) ligger under den vejledende sats for alle lønklasser og alle ansættelsesgrupper. For andre nationaliteter afhænger situationen af lønklassen (jf. [bilag IV](#) for nærmere oplysninger). Situationen i de højeste lønklasser (AD13 og derover) er særlig skæv til ulempe for borgere fra de medlemsstater, der er tiltrådt EU siden 2004 (jf. [figur 12](#)). Dette skyldes delvis revisionen af personalevedtægten i 2014, der for at sikre bedre overensstemmelse mellem løn og ansvar begrænsede adgangen til disse lønklasser - som kun kan nås ved en udvælgelsesprocedure eller af personale med ledelsesansvar og dermed ikke længere kan nås ved forfremmelse.

63 Siden 2018 har institutionerne gennemført forskellige foranstaltninger rettet mod de medlemsstater, hvis andel af personalet ligger under den vejledende sats. De har bl.a. sendt ansatte og studerende som ambassadører til universiteter i hele Europa for at gøre reklame for EU-karrierer¹³, deltaget i jobmesser i medlemsstaterne og samarbejdet med nationale myndigheder. Nogle af de medlemsstater, der har en lav andel af EU-ansatte, har særligt personale i deres faste repræsentation i Bruxelles eller i deres egen hovedstad, som samarbejder med EU-institutionerne om at afhjælpe geografiske ubalancer. Alle institutionerne samarbejder med nationale myndigheder om dette emne, men kun Kommissionen har formaliseret det i [fælles handlingsplaner](#).

64 Ud over at gennemføre opsøgende foranstaltninger finpudser nogle institutioner også deres ansættelsesprocedurer, f.eks. ved at anmode de ansættende afdelinger om at tilføje mindst én kandidat fra en mindre godt repræsenteret medlemsstat til dem, der interviewes med henblik på ansættelse, for at øge synligheden af disse kandidater. I første halvdel af 2024 iværksatte Parlamentet på grundlag af sin egen analyse af den geografiske balance tre nationalitetsspecifikke udvælgelsesprøver for nederlandske, østrigske og luxembourgske statsborgere med henblik på at kunne tilføje reserverelister over beståede ansøgere med disse nationaliteter til rekrutteringspuljen. Det er den eneste institution, der anvender sådanne udvælgelsesprøver for at rette op på geografiske ubalancer.

65 Resultaterne af disse foranstaltninger til at forbedre den geografiske balance blandt EU's ansatte er endnu ikke synlige. Desuden indledte to medlemsstater i maj 2024 retssager ved Domstolen vedrørende Parlamentets nationalitetsspecifikke udvælgelsesprøver.

¹³ [Særberetning 23/2020](#).

Årsagerne til manglende attraktivitet er ikke blevet analyseret grundigt

66 Institutionerne anvender ikke den samme tilgang til at identificere de grundlæggende årsager til, at der fra visse nationaliteter ikke kommer ansøgere nok til EU-job. I en [rapport fra 2022](#) konstaterede Kommissionen en stærk korrelation mellem deltagelse i udvælgelsesprøver og dels medlemsstaternes nettoindkomster og beskæftigelsesperspektiver, dels OECD's indeks for et bedre liv (jo bedre livet er i medlemsstaten, jo mindre sandsynligt er det, at dens statsborgere ansøger om deltagelse i EU-udvælgelsesprøver). I vores interview med nationale myndigheder nævnte de ofte manglen på lettilgængelige oplysninger om karriereforløb og ansættelsesvilkår som en årsag til lav deltagelse i udvælgelsesprøver. Parlamentet bestilte en undersøgelse af sin attraktivitet som arbejdsplads for personer under 35 år i syv medlemsstater, som ikke er godt repræsenteret blandt dets nyansatte. Mellem 45 % og 69 % af respondenterne anså Parlamentet for at være en attraktiv arbejdsplads. Resultaterne blev brugt til at gennemgå Parlamentets brand som arbejdsgiver og ajourføre dets opsøgende materiale.

67 Institutionerne tilbyder arbejdsvilkår, der stort set er i overensstemmelse med de aktuelle forventninger hos en kvalificeret, udrejst arbejdsstyrke: deltid, flekstid, telearbejde (også uden for tjenestestedet), familieorlov og familietillæg. De har også indført mangfoldigheds- og inklusionspolitikker. Disse vilkår omtales imidlertid ikke altid i stillingsopslag eller på institutionernes ansættelsessider. Potentielle kandidater har derfor ikke nødvendigvis kendskab til arbejdsmiljøet, hvilket kan mindske deres motivation for at søge et job, der kræver, at de flytter til et andet land.

68 Afvisningen af jobtilbud er lav i alle institutionerne, men måles ikke på en konsekvent måde. Afhængigt af de anvendte IT-systemer på HR-området og det behandlede antal ansættelser pr. år kan institutionerne måle afvisningsprocenten automatisk, men først i den sidste fase af processen (når ansættelserne allerede er registreret i systemerne). Alternativt kan den overvåges manuelt gennem hele ansættelsesprocessen. De rapporterede satser varierede fra 2 % til 15 %, afhængigt af hvordan de var beregnet. Det er derfor ikke muligt at sammenligne satserne mellem institutionerne. Det betyder også, at institutionerne ikke kan foretage en sammenlignende analyse af afvisningerne for at identificere mulige tendenser eller fælles faktorer.

69 De institutioner, der ligger i Luxembourg, har i de seneste 10 år rapporteret om vanskeligheder med at rekruttere personale. Vi forsøgte at kvantificere problemet ved at analysere afvisningsprocenten for job i Luxembourg mellem 2019 og 2023. Afvisningsprocenten for job i Luxembourg var højere end for job i Bruxelles, men

antallet af afviste jobtilbud var for lavt (ca. 100 over 4 år i både Parlamentet og Kommissionen) og ikke målt konsekvent nok (jf. punkt 68), til at det kunne ekstrapoleres. Ikke desto mindre har problemet med Luxembourgs attraktivitet fået institutionerne til at koordinere i en arbejdsgruppe (jf. [tekstboks 1](#)).

Tekstboks 1

Arbejdsgruppen om Luxembourgs attraktivitet

Antallet af EU-ansatte, der arbejder i Luxembourg, er steget betydeligt siden 2014 fra 6 074 til ca. 9 500 i 2023. På trods af denne vækst melder de institutioner, der ligger i Luxembourg, om vanskeligheder med at rekruttere personale, til dels på grund af boligudgifterne i landet.

Institutionernes minimumsbruttoløn til kontraktansatte i ansættelsesgruppen FGI/1 er lavere end den luxembourgske mindsteløn, og institutionerne har truffet foranstaltninger til at sikre, at de ikke betaler deres ansatte mindre end den lokale mindsteløn. I 2021 nedsatte institutionerne en arbejdsgruppe, der skulle overveje tiltag, der kan gøre arbejdsstedet mere attraktivt. Det har resulteret i en handlingsplan med 12 punkter, der fokuserer på:

- personaleforvaltning med henblik på at lette ansættelsen af personale i Luxembourg
- ekspertisecentre, der kan præsentere Luxembourg som et specialiseret miljø for job inden for økonomi, jura, IT, sprog og vidensstyring
- livet i Luxembourg - bl.a. med støtte til at finde bolig og rådgivning vedrørende integration af partnere på det lokale arbejdsmarked
- kommunikation - med en fælles kommunikationsstrategi for institutionerne i Luxembourg og samarbejde med nationale myndigheder og europæiske universiteter.

EU-institutionerne udnytter ikke fuldt ud alle deres muligheder for at forbedre personaleforvaltningen

70 EU's ansatte forventes at være uafhængige og overholde de højeste faglige standarder. Rammerne for ansættelse skal sætte dem i stand til at udføre deres opgaver så effektivt som muligt¹⁴.

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

71 For at få mest muligt ud af deres personale bør institutionerne derfor have en præstationsramme, der anerkender gode præstationer, identificerer talent og udviklingsbehov og sætter ind over for dårlige præstationer. EU-ansatte bør have mulighed for karriereudvikling og forfremmelse baseret på meritter og præstationer¹⁵.

Unødvendigt restriktiv tilgang til præstationsbaseret personaleledelse

Præstationsvurderingsrammen fokuserer for det meste på utilstrækkelig faglig indsats

72 Personalevedtægten fastsætter mindstekravene til institutionernes rammer for præstationsbaseret personaleledelse med fokus på årlige bedømmelsesrapporter. Disse rapporter anvendes til at sammenligne de relative meritter hos de medarbejdere, der kan forfremmes, og indgår i proceduren for degradering og afskedigelse af personale på grund af utilstrækkelig faglig indsats.

73 I bedømmelsesrapporten vurderes den ansattes kvalifikationer, tjenstlige indsats og adfærd. Det fremgår af rapporten, om den ansattes samlede indsats har været tilfredsstillende eller utilfredsstillende. Hvis bedømmeren anser den ansattes indsats for at være utilfredsstillende, vil vedkommendes oprykning i løntrin blive sat i bero. Hvis resultaterne fortsætter med at være utilfredsstillende, kan proceduren for afskedigelse på grund af utilstrækkelig faglig indsats indledes. Ansatte kan også afskediges af disciplinære årsager, og de to procedurer kan gennemføres parallelt.

74 Revisionen af personalevedtægten i 2014 overlod det til de enkelte institutioner at fastlægge "procedurer med henblik på at fastslå, håndtere og afhjælpe tilfælde af utilstrækkelig faglig indsats", men indførte obligatoriske foranstaltninger, der forlængede proceduren for afskedigelse på grund af utilstrækkelig faglig indsats. Proceduren kan først indledes efter tre på hinanden følgende utilfredsstillende bedømmelsesrapporter (hvilket fører til degradering) og kræver yderligere to utilfredsstillende rapporter inden afskedigelse. Det betyder, at det tager 5 år med konstant utilfredsstillende præstationer, før en tjenestemand kan afskediges på grund af utilstrækkelig faglig indsats.

¹⁵ OECD, *The Principles of Public Administration*, 2023.

75 En offentlig tjenestes uafhængighed beror til dels på, at tjenestemænd kun kan afskediges eller degraderes på baggrund af objektive lovbestemte kriterier¹⁶, hvorfor det er hensigtsmæssigt at have en klar, evidensbaseret procedure for afskedigelse af personale. De foranstaltninger, der blev indført i 2014, er imidlertid besværlige. I de EU-institutioner, vi reviderede, er der ikke foretaget nogen afskedigelser på grund af utilstrækkelig faglig indsats siden 2019 (hvor det tidligst kunne ske), selv om der hvert år gives nogle få utilfredsstillende bedømmelsesrapporter (under 0,1 %).

76 Utilstrækkelig faglig indsats håndteres bedst, inden en ansat har etableret sig, og personalevedtægten fastsætter, at nyansatte skal have en prøvetid på 6-9 måneder (afhængigt af deres kontrakt). I december 2023 ajourførte Kommissionen sin vejledning til ledere vedrørende prøvetid og understregede, at tjenestemænd kun kan få bekræftet deres ansættelse, hvis de udviser et højt præstationsniveau i alle aspekter af deres job. Det er fortsat sjældent, at ansatte ikke består deres prøvetid (det skete for i alt 35 i de tre reviderede institutioner mellem 2019 og 2023, ca. 0,2 % af alle ansatte).

77 Personalevedtægtens fokus på utilstrækkelig faglig indsats (manglende evne eller vilje til at udføre sit arbejde) forhindrer ikke institutionerne i at træffe foranstaltninger til at sætte ind over for ansattes dårlige præstationer, inden de rapporteres i bedømmelsesrapporterne. Identificering og håndtering af dårlige præstationer omtales dog normalt i gennemførelsesafgørelserne om proceduren vedrørende utilstrækkelig faglig indsats, hvilket yderligere bidrager til at sammenblende de to begreber og de relaterede foranstaltninger. I de artikler i institutionernes gennemførelsesafgørelser, der omhandler foreløbige foranstaltninger, henvises der desuden normalt til tegn på eller risici for utilstrækkelig faglig indsats snarere end til det bredere begreb dårlige præstationer.

78 Parlamentets gennemførelsesafgørelse indeholder en artikel om formelt at identificere og rapportere de første tegn på utilstrækkelig faglig indsats og træffe foranstaltninger inden den næste bedømmelsesrapport. Rådets afgørelse indeholder også en formaliseret forebyggelsesprocedure, der skal anvendes, når der er risiko for en konklusion om utilstrækkelig faglig indsats i den næste bedømmelsesrapport. I Kommissionens præstationsretningslinjer understreges det, at lederne bør underrette ansatte om utilfredsstillende præstationsaspekter, så snart de opstår. Formålet med disse bestemmelser er at tilskynde både ledere og ansatte til at handle, inden lederne rapporterer om utilfredsstillende præstationer i bedømmelsesrapporterne.

¹⁶ OECD, *The Principles of Public Administration*, 2023.

79 Ledelseskurserne omfatter præstationsbaseret ledelse, men de fleste præstationsrelaterede retningslinjer for ledere fokuserer på at opdage utilfredsstillende præstationer og behandle dem i bedømmelsesrapporter, fordi det ikke er muligt at indlede en procedure for afskedigelse, medmindre denne fase er tilstrækkeligt og formelt dokumenteret. Disse retningslinjer har normalt også til formål at minde lederne om retspraksis vedrørende bedømmelsesrapporter for at sikre, at deres bedømmelser ikke fører til retstvister.

80 Kommissionen har særlige regler for mellemledere, hvis bedømmelsesrapporter indeholder et afsnit om bedømmelse af deres ledelsesindsats. Mellemledere i Kommissionen kan omplaceres til ikke-ledelsesmæssige funktioner efter at have fået én utilfredsstillende bedømmelse af deres ledelsesindsats. Efter to sådanne bedømmelser er det obligatorisk at iværksætte en omplaceringsprocedure. I den reviderede periode (2019-2023) blev kun én mellemleder i Kommissionen omplaceret på grund af utilfredsstillende ledelsesindsats.

81 Proceduren for degradering og afskedigelse af personale på grund af utilstrækkelig faglig indsats er meget besværlig og kræver med rette, at begrundede tilfælde underbygges af passende dokumentation. Dette har formet opfattelsen af præstationsspørgsmål i EU's offentlige tjeneste på bekostning af andre aspekter, der er nødvendige i forbindelse med præstationsbaseret personaleledelse.

Der gøres ikke nok for at belønne gode præstationer

82 Med hensyn til den anden ende af præstationsskalaen indeholder personalevedtægten ingen specifikke foranstaltninger til at belønne godt præsterende personale, bortset fra at det anføres, at forfremmelser skal være meritbaserede. Sammenligningen af meritter inden for en lønklasse baseres primært på bedømmelsesrapporternes indhold. Den sort-hvide skelnen mellem tilfredsstillende og utilfredsstillende, der hidrører fra proceduren vedrørende utilstrækkelig faglig indsats, tilskynder imidlertid ikke lederne til at give en mere nuanceret samlet præstationsvurdering i bedømmelsesrapporternes konklusioner. Desuden mener institutionerne, at "gode præstationer" er det minimum, der forventes af deres personale, hvilket gør det vanskeligere at identificere usædvanligt gode præstationer. Både Parlamentet og Rådet har kvantitative data knyttet til bedømmelsen af personalet. Dette gør det lettere at identificere medarbejdere, der præsterer bedre end de forventede standarder, når de ansattes meritter skal sammenlignes med henblik på forfremmelse.

83 Ansatte, hvis præstationer er tilfredsstillende, men ikke lige så gode som andres i deres lønklasse, får en langsommere karriereudvikling. Ansatte, hvis præstationer er bedre, kan få en hurtigere karriereudvikling. Mulighederne for hurtige karrierer begrænses imidlertid af de vejledende multiplikationsfaktorer for ækvivalens mellem gennemsnitlige karriereforløb, der er fastsat i personalevedtægten. Disse multiplikationsfaktorer, der blev indført i 2004, skulle sikre ækvivalente karriereudviklingshastigheder for personale, der blev ansat henholdsvis før og efter 2004. De medfører, at forfremmelser for det meste er baseret på en gennemsnitlig hastighed. For at begrænse denne halvautomatiske forfremmelsesproces, som ikke altid var forbundet med ansvar, har nogle af de højeste AST-lønklasser (10 og 11) og AD-lønklasser (13 og derover) siden 2014 kun kunnet nås ved en udvælgelsesprocedure. Dette har forbedret balancen mellem ansvar og lønniveau.

84 Personalevedtægten fastsætter begrænsninger for anvendelsen af forfremmelser som belønning for fremragende præstationer og tillader ikke, at ansatte tildeles præstationsbonusser, men dette forhindrer ikke institutionerne i at give ikke-økonomiske belønninger til ansatte, der præsterer bedre end de forventede høje standarder. Ingen af de reviderede institutioner har dog indført en formel politik for belønning af godt præsterende medarbejdere, hvis man ser bort fra tildelingen af enkelte priser for klart sprog eller bæredygtige initiativer.

Mulighederne for at forbedre karrieremulighederne for visse personalekategorier udnyttes ikke fuldt ud

Interne udvælgelsesprøver underudnyttes som karriereudviklingsværktøj

85 Alle institutionerne tilbyder deres ansatte mulighed for at skifte job gennem intern mobilitet og for at tage kurser for at udvikle deres færdigheder, erhverve nye kompetencer og omlægge deres karriere. Både de ansattes kontrakttype (fast, tidsubegrænset eller tidsbegrænset) og deres ansættelsesgruppe påvirker disse muligheder.

86 Kun ved at bestå en åben eller intern udvælgelsesprøve kan man skifte fra at være kontraktansat eller midlertidigt ansat til at blive tjenestemand. Dette kan også give ansatte mulighed for at skifte ansættelsesgruppe (jf. punkt 34).

87 Interne udvælgelsesprøver er kun for ansatte i den institution, der afholder dem. Personalevedtægten fastsætter, at interne udvælgelsesprøver er åbne for tjenestemænd og midlertidigt ansatte, og fastsætter ansøgningskriterier med hensyn til uddannelse og erhvervs erfaring, som er knyttet til udvælgelsesprøvens

ansættelsesgruppe og lønklasse (jf. *bilag II*). Institutionerne kan fastsætte yderligere ansøgningskriterier, f.eks. at de midlertidigt ansatte skal være ansat i en bestemt ansættelsesgruppe eller have været ansat et vist antal år.

88 Personalevedtægten giver også institutionerne mulighed for i særlige tilfælde at åbne interne udvælgelsesprøver for kontraktansatte fra ansættelsesgruppe II til IV, forudsat at de har været ansat i mindst 3 år. Personalevedtægten fastsætter dog, at antallet af kontraktansatte, der ansættes som tjenestemænd efter at have bestået en intern udvælgelsesprøve, ikke må overstige 5 % af det samlede antal ansættelser. Interne udvælgelsesprøver er ikke altid åbne for kontraktansatte: Kommissionen åbner kun udvælgelsesprøver til AD6-, AST2- og SC2-stillinger, men ikke til AD5- og AST4-stillinger, selv om dette juridisk er muligt.

89 Interne udvælgelsesprøver til AD-stillinger er generelt kun åbne for AD-personale, og udvælgelsesprøver til AST-stillinger er normalt kun åbne for AST-personale. Denne begrænsning, som ikke er baseret på personalevedtægtens krav, reducerer karrieremulighederne for AST- og SC-personale. Parlamentets interne regler giver imidlertid ansatte fra alle ansættelsesgrupper mulighed for at deltage i alle interne udvælgelsesprøver, forudsat at de opfylder mindstekravene i personalevedtægten. I de andre institutioner er der også for nylig kommet flere AST-udvælgelsesprøver, der er åbne for SC-personale. Rådet åbnede desuden to interne AD-udvælgelsesprøver for både AST- og SC-personale (i 2021 og 2023).

90 Både Parlamentet og Kommissionen afholder interne udvælgelsesprøver vedrørende relativt høje lønklasser (AD9, AD10, AD12) og giver AD-tjenestemænd med tilstrækkelig erhvervs erfaring mulighed for på denne måde at gøre hurtigere karriere end gennem forfremmelsesproceduren. Dette er især relevant, fordi alderen på de nyansatte i institutionerne (jf. punkt 45) tyder på en uoverensstemmelse mellem ansættelseslønklasserne og personalets faktiske erhvervs erfaring. Denne uoverensstemmelse kan bl.a. afhjælpes ved at give talentfulde medarbejdere mulighed for at gøre hurtigere karriere, men Kommissionens regler betyder, at kun AD-personale har denne mulighed.

Voksende uoverensstemmelse mellem AST/SC- og AST-medarbejdernes jobindhold, ansvarsområder og karrieremuligheder og disse medarbejders profil

91 Ved reformen af personalevedtægten i 2004 blev tre ansættelsesgrupper lagt sammen i AST-gruppen, der dækkede en bred vifte af jobprofiler og tilbød betydelige forfremmelsesperspektiver, eftersom den omfattede 11 lønklasser. Medarbejdere ansat efter 2004 i denne ansættelsesgruppe kunne stige op gennem alle lønklasserne,

uanset hvilket job de udførte. Denne reform førte til en situation, hvor sekretærer i nogle afdelinger tjente mere end mellemledere. Revisionen af personalevedtægten i 2014 skulle rette op på dette ved at oprette en SC-ansættelsesgruppe forbeholdt sekretariats- og kontorstillinger¹⁷. Denne revision begrænsede også adgangen til de to højeste lønklasser i AST-ansættelsesgruppen. Disse er nu forbeholdt ansatte, der påtager sig ekstra ansvar og ansættes efter en udvælgelsesprocedure, og kan således ikke nås ved den almindelige forfremmelsesprocedure.

92 Vi mener, at det var passende at oprette SC-ansættelsesgruppen for at rette op på de ubalancer mellem løn og ansvar i AST-gruppen, der opstod som en utilsigtet konsekvens af 2004-reformen. De stillinger, der hører til i SC-ansættelsesgruppen, blev defineret klart, men mindstekravene til kvalifikationer og erfaring er de samme for AST-ansættelsesgruppen: enten bevis for afsluttet videregående uddannelse eller bevis for uddannelse på gymnasialt niveau, der giver adgang til videregående uddannelse, og mindst tre års erhvervs erfaring. Disse mindstekrav til uddannelse har næsten ikke ændret sig siden den første udgave af personalevedtægten fra 1962¹⁸, som henviste til gymnasieuddannelse eller hermed ligestillet uddannelse eller faglige kundskaber.

93 Disse krav er ude af trit med det nuværende uddannelsesniveau i EU, hvor over 75 % af EU's befolkning som minimum har afsluttet en gymnasial uddannelse, og 30 % har afsluttet en universitetsuddannelse¹⁹. Som følge heraf har medarbejdere i SC- og AST-ansættelsesgrupperne ofte kvalifikationer, der ikke er i overensstemmelse med deres jobindhold. Dette kan føre til demotivation og påvirke personalets præstationer.

94 Sekretariats- og kontoropgaver har udviklet sig betydeligt siden 2014, til dels på grund af den øgede digitalisering og de nye arbejdsmetoder, der blev indført efter covid-19-pandemien²⁰. Ifølge Kommissionen er de færdigheder og kompetencer, der nu kræves af SC-personale, mere varierede, end da gruppen blev oprettet, og nogle gange minder denne gruppes opgaver om nogle af de opgaver, der udføres af AST-personale (f.eks. støtte til finansiell forvaltning og opgaver vedrørende finansiell kontrol). Øget digitalisering har også ført til, at nogle af de administrative opgaver, der normalt udførtes af AST-personale, er blevet overtaget af AD-personale. I lyset af de

¹⁷ Særberetning 15/2019.

¹⁸ Forordning nr. 31 (EØF), 11 (Euratom) om vedtægten for tjenestemænd og om ansættelsesvilkårene for de øvrige ansatte i Det Europæiske Økonomiske Fællesskab og Det Europæiske Atomenergifællesskab.

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

²⁰ Særberetning 18/2022.

udviskede linjer mellem nogle af de opgaver, der udføres af de forskellige ansættelsesgrupper, og de højere uddannelsesniveauer er det blot endnu mindre berettiget at begrænse adgangen til at deltage i interne udvælgelsesprøver (jf. punkt [90](#)).

95 Karrieremulighederne for medarbejdere i SC- og AST-ansættelsesgrupperne er begrænsede. For SC-gruppen er forfremmelsesmulighederne ringe. De vejledende multiplikationsfaktorer (jf. punkt [83](#)) betyder, at det i gennemsnit vil tage 30 år at nå fra SC1 til SC6, mens det vil tage 12 år at nå fra AST1 til AST5, som har sammenlignelige lønniveauer. Der er også kun få muligheder for, at SC-personale kan deltage i interne AST-udvælgelsesprøver, men nogle institutioner er begyndt at ændre deres praksis på dette område (jf. punkt [89](#)).

96 Personalevedtægten giver kun få muligheder for, at medarbejdere i AST-ansættelsesgruppen kan ansættes i AD-ansættelsesgruppen. Én af disse muligheder er en årlig procedure, der kaldes certificering. Medarbejdere i lønklasse AST5 og derover kan komme i betragtning. Antallet af kandidater overstiger højt antallet af stillinger, som institutionerne tilbyder hvert år. Det er ikke alle de reviderede institutioner, der regelmæssigt åbner interne AD-udvælgelsesprøver for AST-personale, der opfylder kravene til kvalifikation og erfaring, selv om der ikke findes nogen lovbestemmelse, der forhindrer dem i at gøre dette.

97 De begrænsede karrieremuligheder for SC- og AST-personale, som både skyldes lovgivningsmæssige begrænsninger og institutionernes interne beslutninger, skaber udfordringer for personaleforvaltningen og er blandt de problemer, som medarbejdere i disse ansættelsesgrupper nævner som årsager til utilfredshed under fratrædelsessamtaler eller i undersøgelser.

Konklusioner og anbefalinger

98 Vi konkluderer, at de gældende rammer for ansættelse i EU-institutionerne har vist sig at være fleksible, og at institutionerne har gjort brug af dem til at reagere på de udfordrende omstændigheder, som de skal operere under. Institutionerne har omfordelt ledige stillinger til afdelinger med øgede ansvarsområder og revurderet deres personalebehov med større fokus på færdigheder og kompetencer. De har diversificeret deres rekrutteringskanaler for at håndtere udfordringerne relateret til deres aldrende arbejdsstyrke og reagere på forstyrrelser i tilrettelæggelsen af åbne udvælgelsesprøver. Ikke desto mindre har institutionerne svært ved at tiltrække visse specifikke profiler, og trods nylige bestræbelser er der stadig geografiske ubalancer i arbejdsstyrken. Personaleforvaltningen er undertiden unødigt begrænset af restriktioner, der ikke er fastsat i personalevedtægten. Den præstationsbaserede personaleledelse fokuserer for meget på den formelle procedure for håndtering af utilstrækkelig faglig indsats på bekostning af andre aspekter, og karrieremulighederne begrænses undertiden mere end nødvendigt.

99 EU-institutionerne har forpligtet sig til at reducere deres administrationsudgifter, hvor det er muligt, og til at optimere deres personaleressourcer. Dette har fået dem til at sætte større fokus på de færdigheder og kompetencer, der er behov for, og se på, hvordan de kan erhverves internt, navnlig ved opkvalificering eller omskoling af personale. Denne ændring er imidlertid ny og endnu ikke almindelig praksis (punkt [19-33](#)).

100 Siden 2020 har institutionerne oplevet vanskeligheder med at rekruttere tjenestemænd på grund af afbrydelser i EPSO's aktiviteter. De har reageret ved at ansætte flere midlertidigt ansatte. De har også diversificeret deres rekrutteringskanaler ved at indføre programmer rettet mod juniormedarbejdere eller øge antallet af udstationerede tjenestemænd fra nationale forvaltninger for at dække mangler på ekspertise. Ansættelse af midlertidigt ansatte har vist sig at være en effektiv og fleksibel metode til at håndtere manglen på EPSO-reservelister med bestående ansøgere, men indebærer en vis risiko for forretningskontinuiteten og vidensstyringen og kan derfor ikke være en holdbar langsigtet løsning (punkt [34-49](#)).

Anbefaling 1 - Indføre en risikobaseret politik for ansættelse af midlertidigt ansatte

Europa-Parlamentet, Rådet og Kommissionen bør - afhængigt af de enkelte afdelingers særlige forhold - fastlægge et holdbart niveau for andelen af midlertidigt ansatte under hensyntagen til balancen mellem fordele (herunder fleksibilitet og ansætteshastighed) og risici (for tab af institutionel viden og ulige behandling af personalet) og træffe passende foranstaltninger, når dette niveau overskrides.

Måldato for gennemførelsen: juni 2025

101 Institutionerne tilbyder arbejdsvilkår, der er i overensstemmelse med forventningerne hos en moderne udrejst arbejdsstyrke. De EU-ansattes købekraft er faldet mere end de nationale tjenestemænds, men lønningerne er fortsat på niveau med, hvad andre internationale organisationer betaler deres personale. Ikke desto mindre har institutionerne stadig svært ved at rekruttere specifikke profiler - såsom IT-specialister - og at tiltrække kandidater nok fra alle medlemsstaterne til at sikre en geografisk afbalanceret arbejdsstyrke. Attraktivitet er et komplekst spørgsmål, og selv om der er truffet visse foranstaltninger vedrørende geografisk balance, har institutionerne endnu ikke et samlet overblik over, hvorfor nogle stillingstyper er vanskelige at besætte (punkt 50-69).

Anbefaling 2 - Udarbejde målrettede handlingsplaner for at gøre EU-job mere attraktive

Europa-Parlamentet, Rådet og Kommissionen bør:

- a) på institutionsniveau analysere årsagerne til, at jobtilbud afvises
- b) via interinstitutionel dialog analysere årsagerne til lav søgning til udvælgelsesprøver og udvælgelsesprocedurer for alle nationaliteter og til alle jobprofiler

og iværksætte passende og målbare foranstaltninger for at løse disse problemer.

Måldato for gennemførelsen: december 2025

102 Personalevedtægten fastsætter mindstekravene til institutionernes rammer for præstationsbaseret personaleledelse med fokus på årlige bedømmelsesrapporter. Vi konstaterede, at institutionerne anvender en præstationsvurderingsramme, der for det meste fokuserer på håndteringen af utilstrækkelig faglig indsats. Dette er en besværlig proces, som kun vedrører de mest ekstreme tilfælde af dårlige præstationer og sjældent anvendes i praksis. Det prioriteres højere at formalisere denne procedure end at udforme politikker for håndtering af dårlige præstationer, inden de udvikler sig til utilstrækkelig faglig indsats (punkt **72-81**). I den anden ende af præstationsskalaen kan godt præsterende personale belønnes med hurtigere forfremmelser, men denne mulighed begrænses af vejledende multiplikationsfaktorer, der fastsætter en gennemsnitlig karriereudviklingshastighed. Der er ikke en veludviklet praksis med hensyn til at give ikke-økonomiske belønninger til godt præsterende ansatte (punkt **82-84**).

103 Interne udvælgelsesprøver anvendes hovedsagelig til at give godt præsterende midlertidigt ansatte mulighed for at blive tjenestemænd. Potentialet for at give personale i SC- og AST-ansættelsesgrupperne yderligere karrieremuligheder ved hjælp af sådanne prøver underudnyttes på grund af de ansøgningskriterier, der fastsættes. Disse to ansættelsesgrupper har undergået betydelige ændringer med hensyn til deres jobindhold, og personalet i disse grupper opfylder ofte de akademiske minimumskrav for AD-personale. Dette resulterer i en vis grad af utilfredshed (punkt **85-97**).

Anbefaling 3 - Videreudvikle karriere- og præstationsrammerne

Europa-Parlamentet, Rådet og Kommissionen bør:

- a) forbedre retningslinjerne for håndtering af dårlige præstationer i tilfælde, der ikke er omfattet af proceduren for afskedigelse på grund af utilstrækkelig faglig indsats
- b) kortlægge de opgaver og ansvarsområder, der er forbundet med AST/SC- og AST-stillinger, og om nødvendigt ajourføre jobbeskrivelserne
- c) åbne deres interne udvælgelsesprøver for ansatte i andre ansættelsesgrupper, som opfylder kravene
- d) vurdere, om det er muligt i højere grad at give ikke-økonomisk anerkendelse for fremragende præstationer.

Måldato for gennemførelsen: december 2025

Vedtaget af Afdeling V, der ledes af Jan Gregor, medlem af Revisionsretten, i Luxembourg på mødet den 1. oktober 2024.

På Revisionsrettens vegne

Tony Murphy
Formand

Bilag

Bilag I - EU-institutionerne, der er omfattet af personalevedtægten, og deres personalekategorier

Traktaten om Den Europæiske Union opregner syv EU-institutioner: Europa-Parlamentet, Det Europæiske Råd, Rådet, Europa-Kommissionen, Den Europæiske Unions Domstol, Den Europæiske Centralbank og Revisionsretten.

Det er kun Den Europæiske Centralbanks personale, der ikke er omfattet af personalevedtægten. Personalevedtægten omfatter desuden personalet i fem andre EU-organer: Tjenesten for EU's Optræden Udadtil, Det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg, Det Europæiske Regionsudvalg, Den Europæiske Ombudsmand og Den Europæiske Tilsynsførende for Databeskyttelse.

Institutionernes personale er inddelt i forskellige personalekategorier. Inden for hver kategori er der forskellige ansættelsesgrupper. Inden for kategorien tjenestemænd og midlertidigt ansatte rangordnes ansættelsesgrupperne yderligere efter lønklasser, som afspejler stadig højere faglige og uddannelsesmæssige krav og ansvarsniveauer.

Personale omfattet af personalevedtægten

En tjenestemand er en person, der efter at have bestået en udvælgelsesprøve er blevet ansat i en fast stilling i en af institutionerne. Kommissærerne og medlemmerne af Europa-Parlamentet er f.eks. ikke tjenestemænd. Der er tre ansættelsesgrupper i tjenestemandskategorien:

- administratorer (AD) i lønklasse AD5 til AD16
- assistenter (AST) i lønklasse AST1 til AST11
- sekretærer og kontorpersonale (AST/SC) i lønklasse AST/SC1 til AST/SC6.

Personale omfattet af ansættelsesvilkårene for de øvrige ansatte i Den Europæiske Union

Midlertidigt ansatte ansættes:

- på en kontrakt med en bestemt løbetid (højst seks år, inklusiv fornyelsesperioder) i en **fast stilling** i en af institutionerne eller i Tjenesten for EU's Optræden Udadtil

- o på en kontrakt med en bestemt løbetid (med én tilladt fornyelse) eller, i sjældnere tilfælde, for en ubegrænset periode i en **midlertidig stilling** i en institution eller et agentur
- o til at gøre tjeneste hos en person, der udøver et hverv (f.eks. en kommissær eller en dommer i Domstolen), i hvilket tilfælde ansættelseskontraktens varighed hænger sammen med den pågældende persons mandatperiode.

Ansættelsesgrupperne er de samme for midlertidigt ansatte som for tjenestemænd.

Kontraktansatte ansættes ikke i en fast stilling. De er inddelt i fire ansættelsesgrupper (FGI til FGIV), afhængigt af hvilke opgaver de udfører: fra FGI for manuelle opgaver til FGIV for rådgivende og administrative opgaver. Ansatte i FGI og ansatte, der arbejder i et agentur eller i en delegation, en repræsentation eller et kontor (f.eks. Kommissionens Kontor for Infrastruktur og Logistik i Luxembourg eller Kontor for Infrastruktur og Logistik i Bruxelles), kan ansættes på ubestemt tid. Varigheden af de øvrige ansattes kontrakter kan ikke overstige 6 år.

Bilag II - Ansættelseskrav i de enkelte EU-personalekategorier

Tabellen nedenfor sammenfatter personalevedtægtens fastsættelse af de minimumskvalifikationer og -sprogfærdigheder, der kræves af tjenestemænd, midlertidigt ansatte og kontraktansatte, og dens vejledende beskrivelse af de enkelte ansættelsesgruppers opgaver.

Tjenestemænd og midlertidigt ansatte	Kontraktansatte
Uddannelsesniveau	
AD	FGIV
Afsluttede universitetsstudier af mindst tre års varighed med bevis for afsluttet uddannelse	
AST og AST/SC	FGIII og FGII
Bevis for afsluttet videregående uddannelse eller bevis for uddannelse på gymnasialt niveau og mindst tre års relevant erhvervs erfaring	
Ikke relevant	FGI
	Pligtig skolegang afsluttet med tilfredsstillende resultat
Sprogkrav	
For alle ansættelsesgrupper: indgående kendskab til et af Unionens sprog og tilfredsstillende kendskab til et andet af disse sprog. For tjenestemænd kræver forfremmelse kendskab til et tredje sprog.	
Typiske opgaver	
AD	FGIV
Administrator: advokat, oversætter, revisor, økonom osv.	Svarer til AD-personalets opgaver, men udføres <u>under tilsyn</u> af tjenestemænd eller midlertidigt ansatte
AST	FGIII
Ekspeditionsopgaver eller tekniske opgaver inden for administration, finans, kommunikation, forskning eller udvikling og gennemførelse af politikker	Svarer til AST-personalets opgaver, men udføres <u>under tilsyn</u> af tjenestemænd eller midlertidigt ansatte
AST/SC	FGII
Kontor- og sekretariatsopgaver, kontorforvaltning	Svarer til AST/SC-personalets opgaver, men udføres <u>under tilsyn</u> af tjenestemænd eller midlertidigt ansatte
Ikke relevant	FGI
	Manuelt arbejde og administrative støttefunktioner (f.eks. chauffører og logistik- og bygningsmedarbejdere), som udføres under tilsyn af tjenestemænd eller midlertidigt ansatte

Bilag III - Metoden for tilpasning af de EU-ansattes lønninger

Den årlige tilpasning af vederlag

Personalevedtægtens artikel 65 og bilag XI danner rammen for beregningen af den årlige ajourføring af de EU-ansattes vederlag. Beregningen er baseret på ændringerne i **leveomkostningerne i Belgien og Luxembourg** (det fælles indeks for Belgien og Luxembourg) samt **ændringerne i købekraften for vederlagene til tjenestemænd i medlemsstaternes centraladministrationer** (samlet specifik indikator). Bilag XI angiver, at udvalget kan ændres, men at det skal repræsentere "mindst 75 % af Unionens bruttonationalprodukt".

Det udvalg af lande, der anvendes til at beregne de specifikke indikatorer, blev fastlagt i 2014, hvor det omfattede Belgien, Tyskland, Spanien, Frankrig, Italien, Luxembourg, Nederlandene, Østrig, Polen, Sverige og Det Forenede Kongerige. Udvalget blev ikke ændret efter Det Forenede Kongeriges udtræden i 2020, da det stadig repræsenterede mindst 75 % af de resterende EU-medlemsstatsers samlede BNP.

Bilag XI indeholder "moderations- og undtagelsesklausuler". **Moderationsklausulen** finder anvendelse, når den samlede specifikke indikator (i forhold til de nationale tjenestemænds købekraft) er højere end +2 % eller lavere end -2 %. I så fald anvendes grænseværdien (+2 % eller -2 %) til at beregne den årlige ajourføring. Resten får virkning fra april i det følgende år.

Undtagelsesklausulen finder anvendelse, hvis der sker et fald i EU's reale BNP, men den samlede specifikke indikator er positiv. I så fald anvendes kun en del af den specifikke indikator til beregning af ajourføringen, og resten får virkning fra april i det følgende år, medmindre faldet i BNP er under -3 %. I dette tilfælde anvendes værdien af den specifikke indikator fra det tidspunkt, hvor den kumulative stigning i BNP bliver positiv.

Løntilpasningsmetoden har været i brug siden 1975, men der er foretaget visse tekniske justeringer i årenes løb: Listen over medlemsstater, der anvendes til at beregne den specifikke indikator, er blevet ændret, moderations- og undtagelsesklausulerne blev indført i 2014, og siden 2014 har løntilpasningerne fundet automatisk anvendelse (uden behov for en forordning fra Rådet som tidligere). Denne metode gav en gennemsnitlig **nominel** årlige løntilpasning på 2,3 % mellem 2014 og 2023.

Eurostat offentliggør alle de statistiske data vedrørende anvendelsen af bilag XI i sin [årsberetning](#) i slutningen af oktober. I december hvert år offentliggør Kommissionen en [rapport](#) om de budgetmæssige virkninger af den årlige tilpasning af vederlag og pensioner. Som krævet i personalevedtægten (artikel 15 i bilag XI) offentliggjorde

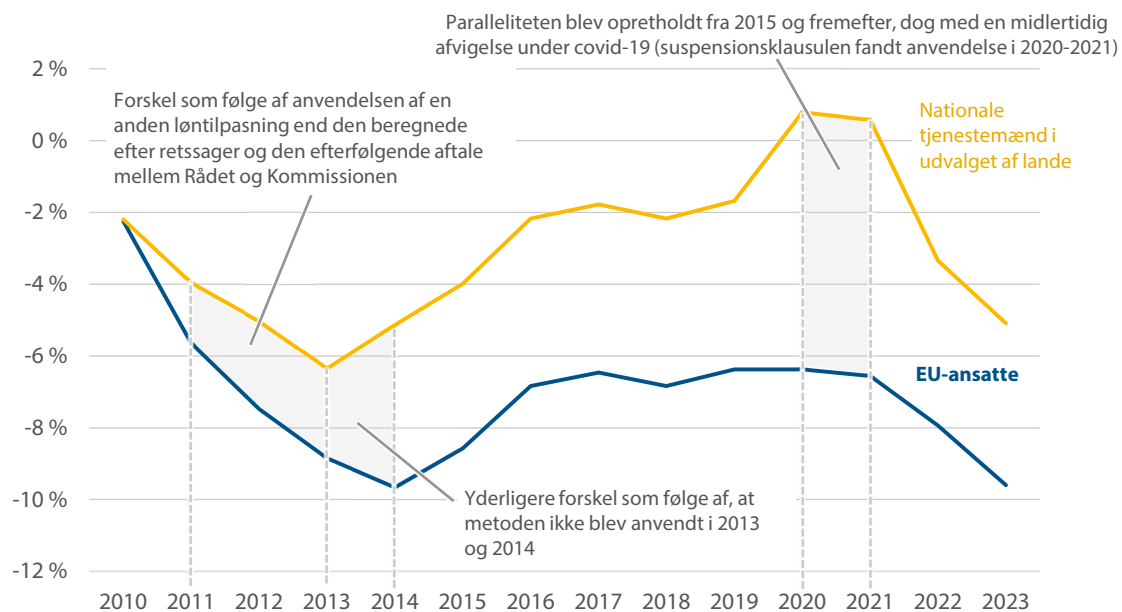
Kommissionen i april 2022 en [rapport](#) med en vurdering af, om "udviklingen i EU-tjenestemænds vederlags og pensioners købekraft svarer til de ændringer, der er sket med købekraften for vederlagene til nationale tjenestemænd i centraladministrationerne".

Metoden til beregning af den årlige tilpasning har til formål at sikre en parallel udvikling i købekraften for EU-ansatte og nationale tjenestemænd. Det fælles indeks for Bruxelles og Luxembourg tager hensyn til de EU-ansattes specifikke forbrugsmønstre - målt via særlige husstandsbudgetundersøgelser - og anvendes i stedet for det harmoniserede forbrugerprisindeks (HICP) for så præcist som muligt at afspejle udviklingen i leveomkostningerne i Bruxelles og Luxembourg. I perioder med høj inflation, f.eks. mellem 2021 og 2023, har det fælles indeks for Bruxelles og Luxembourg været lidt lavere end det vægtede HICP (15,98 % mod 16,21 %).

I sin rapport fra december 2023 om de budgetmæssige virkninger af den årlige ajourføring anførte Kommissionen, at EU's ansatte i perioden 2004-2023 oplevede "en væsentlig nedgang i deres reelle købekraft. I nævnte periode mistede de EU-ansatte ca. 13,9 % af deres købekraft som følge af den kombinerede virkning af ændringerne af personalevedtægten i 2004 og 2013 og nedskæringerne i løntilpasningerne. I samme periode mistede tjenestemændene i medlemsstaternes centraladministrationer 4,8 %."

Hvis man kun ser på perioden 2010-2023 (jf. figuren nedenfor), blev der skabt en forskel på 4,5 % i købekraftsudviklingen for henholdsvis de EU-ansatte og de nationale tjenestemænd. Paralleliteten blev opretholdt fra 2015 og fremefter, men denne forskel vil aldrig blive udlignet.

De EU-ansattes købekraft har udviklet sig ufordelagtigt i forhold til de nationale tjenestemænds (2010-2023)



Kilde: Revisionsretten baseret på data fra Eurostat, med 2009 som udgangspunkt.

Justeringskoefficienter

Det er fastsat i personalevedtægtens artikel 64, at de ansattes vederlag justeres med koefficienter, "der er over, under eller lig med 100 %, afhængig af levevilkårene på de forskellige tjenestesteder" (**justeringskoefficienter**), og at der ikke gælder justeringskoefficienter for Belgien og Luxembourg "på grund af disse tjenestesteders særlige referencerolle som hovedsædet og det oprindelige hjemsted for de fleste af institutionerne". I bilag XI fastsættes betingelserne for fastlæggelse af koefficienter.

Eurostat har vedtaget en særlig metode til beregning af justeringskoefficienterne, som bygger på husstandsundersøgelser til at fastlægge forbrugsmønstrene hos personale, der er tilknyttet de forskellige tjenestesteder (f.eks. Warszawa eller København). Disse undersøgelser gennemføres normalt hvert femte år, men de har den seneste tid været mindre hyppige. Justeringskoefficienterne offentliggøres også på Eurostats [websted](#).

Justeringskoefficienterne har til formål at sikre, at EU-ansatte har samme købekraft, uanset deres tjenestested. De sikrer, at købekraften for EU-ansatte uden for Bruxelles udvikler sig parallelt med købekraften for ansatte i Bruxelles, men ikke nødvendigvis med købekraften for lokalt ansatte. Justeringskoefficienterne er et købekraftredskab til at sikre ligebehandling af EU's ansatte og har ikke til formål at påvirke attraktiviteten eller konkurrenceevnen.

Eftersom koefficienterne er et købekraftredskab, justeres de årligt for at afspejle prisændringer på tjenestestederne i forhold til de prisændringer, der er observeret i Bruxelles. Selv i tilfælde, hvor priserne stiger, kan den lokale justeringskoefficient derfor nedsættes, hvis den lokale prisstigning er lavere end den, der er konstateret i Bruxelles. Når priserne er faldet brat, som det var tilfældet på visse tjenestesteder under finanskrisen i 2008, er koefficienterne faldet (koefficienterne for Dublin, Madrid og Lissabon faldt med henholdsvis 7,1, 2,2 og 3,9 procentpoint). Tilsvarende førte eurokrisen til et betydeligt fald i koefficienten for Athen (et fald på 11 procentpoint mellem 2013 og 2015). De stigende leveomkostninger i de medlemsstater, der er tiltrådt efter 2004, er også synlige i justeringskoefficienternes udvikling, hvor de største stigninger er sket i koefficienterne for Tallinn (fra 79,5 til 98,9), Prag (fra 87,1 til 102,9) og Vilnius (fra 78,6 til 93,4).

Bilag IV - Den geografiske balance i EU-institutionernes arbejdsstyrke

Personalevedtægten fastsætter, at EU-ansatte skal "udvælges på et så bredt geografisk grundlag som muligt blandt statsborgerne i Unionens medlemsstater", og at "ingen stillinger kan forbeholdes statsborgere fra en bestemt medlemsstat". Der gælder midlertidige undtagelser i tilfælde af udvidelser, hvor stillinger specifikt forbeholdes statsborgere fra de medlemsstater, der tiltræder EU.

I lyset af de voksende geografiske ubalancer i EU's arbejdsstyrke ændrede medlovgiverne personalevedtægten i 2014 for at tilføje, at selv om ansættelse altid skal være meritbaseret, har institutionerne "[med] henvisning til princippet om, at Unionens statsborgere er lige, [...] mulighed for at træffe hensigtsmæssige foranstaltninger, hvis der er blevet konstateret en væsentlig skævhed i tjenestemændenes fordeling på nationalitet, som ikke er objektivt begrundet."

I 2018 offentliggjorde Kommissionen en omfattende [rapport](#) om den geografiske balance blandt EU's ansatte, som også dækkede balancen i EPSO's udvælgelsesprøver. EPSO har allerede iværksat opsøgende aktiviteter rettet mod de medlemsstater, der anses for at være "underrepræsenterede" blandt ansøgerne til dets udvælgelsesprøver²¹.

I slutningen af 2022 blev alle EU-institutionerne enige om at arbejde på en fælles model til regelmæssig interinstitutionel rapportering om den geografiske balance. Hver institution kunne anvende den vejledende sats, som den fandt mest hensigtsmæssig i sin egen kontekst. Den sats, som Kommissionen anvendte i 2023, er beregnet på grundlag af befolkningen i hver medlemsstat, antallet af stemmer i Rådet og antallet af medlemmer af Europa-Parlamentet. Parlamentets sats er baseret på antallet af medlemmer af Europa-Parlamentet for hver nationalitet. Der er andre forskelle, f.eks. at Kommissionen udelukker lingvister fra sin interne analyse, da de mener, at de kan forvrænge det samlede billede, hvorimod Parlamentet medtager dem. I vores analyse anvendte vi Kommissionens vejledende sats for 2023.

I november 2022 gjorde Parlamentet brug af den mulighed, der i 2014 blev indført for at træffe foranstaltninger til at afhjælpe geografiske ubalancer, og vedtog generelle gennemførelsesbestemmelser, der tillader afholdelse af nationalitetsspecifikke udvælgelsesprøver for de nationaliteter, hvor der var konstateret væsentlige skævheder. Formålet med disse udvælgelsesprøver er at oprette reservelister over potentielle medarbejdere fra medlemsstater, hvis andel af personalet i Parlamentet lå under dets egen vejledende sats (baseret på antallet af medlemmer af

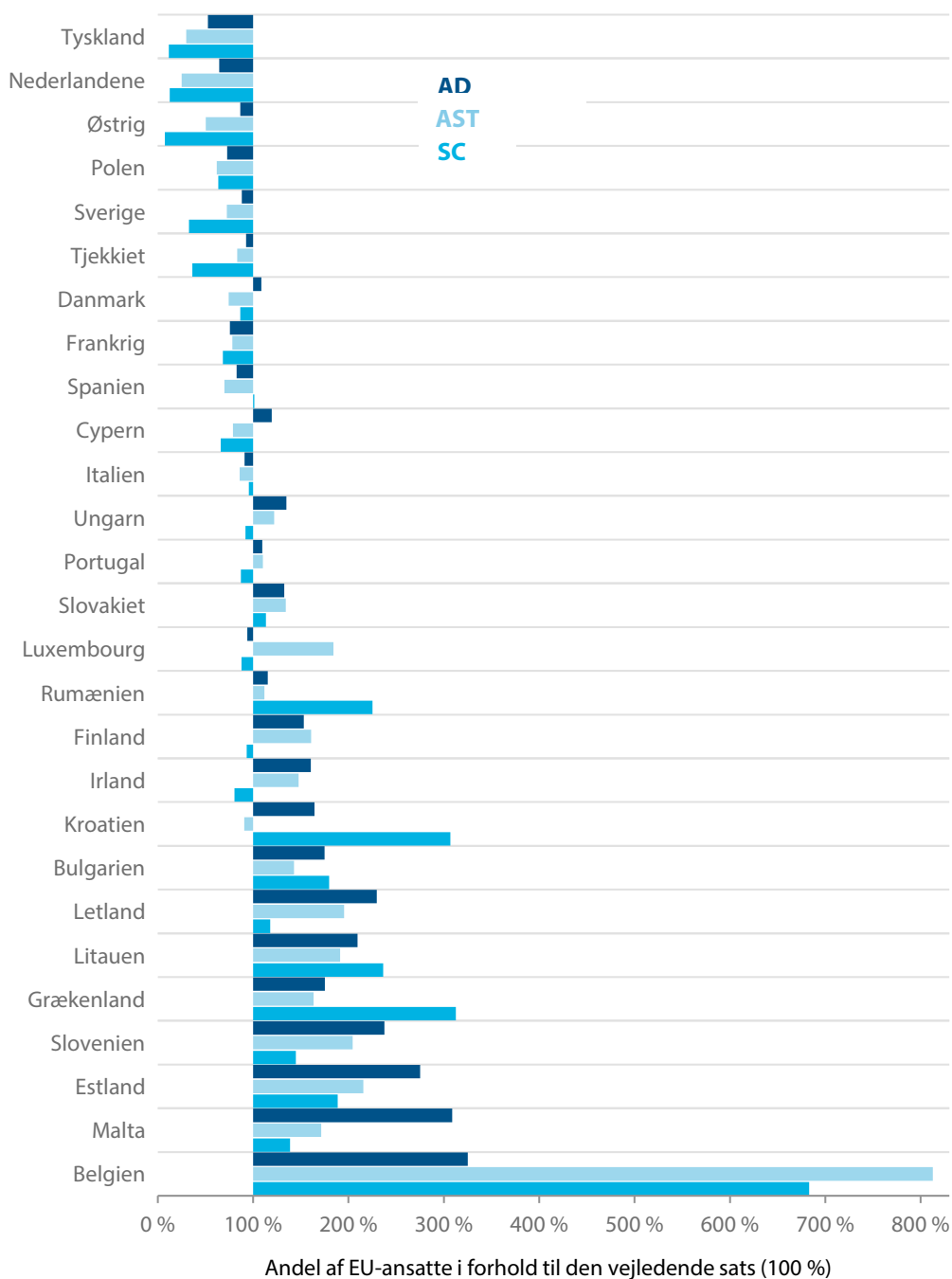
²¹ [Særberetning 23/2020](#).

Europa-Parlamentet), og tilføje disse lister til de øvrige reservelister over kandidater, der kan ansættes. De første sådanne udvælgelsesprøver blev iværksat i første kvartal af 2024, men to medlemsstater anlagde sag ved Domstolen vedrørende denne praksis.

Kommissionen analyserer andelen af ansatte i forhold til den vejledende sats vedrørende ikke-sprogpersonale i lønklasse AD5 til AD8 (for tjenestemænd og midlertidigt ansatte samlet og for tjenestemænd alene) samt vedrørende alle administratorer, mellemledere og seniormanagere. På grundlag heraf identificerede den 15 medlemsstater med væsentlige skævheder og udarbejdede fælles handlingsplaner for at løse problemet. Disse handlingsplaner blev vedtaget i 2023 og er offentligt tilgængelige. For de resterende medlemsstater vedtog den (ikke-offentliggjorte) operationelle konklusioner, som beskriver den nuværende situation for medlemsstaterne og de generelle udsigter. Kommissionen har planer om at gøre status over handlingsplanerne i 2024 og løbende overvåge situationen.

Når man ser nærmere på den geografiske balance, er der betydelige forskelle mellem de forskellige ansættelsesgrupper og lønklasser. AD-ansættelsesgruppen er mere afbalanceret end AST- og SC-ansættelsesgrupperne (jf. figuren nedenfor). Dette kan måske skyldes jobtyperne og begyndelseslønniveauerne i hver ansættelsesgruppe. Det kan også påvirkes af jobbenes relative attraktivitet, når behovet for udrejse tages i betragtning. Sekretariatsjob er f.eks. typisk bredt tilgængelige i alle medlemsstater, hvilket gør udrejse mindre attraktiv. Dette er en af grundene til, at institutionerne i deres analyse ikke fokuserer på skævheder i SC- og AST-ansættelsesgrupperne, men i stedet fokuserer på AD-gruppen og navnlig begyndelseslønklasserne (AD5-AD8).

De geografiske ubalancer varierer i de forskellige ansættelsesgrupper (2023)



Kilde: Revisionsretten, baseret på de reviderede institutioners personalelister pr. 1.1.2023, tjenestemænd og midlertidigt ansatte.

Forkortelser

AI: Kunstig intelligens

BNP: Bruttonationalprodukt

DG IPOL: Generaldirektoratet for Unionens Interne Politikker (Europa-Parlamentet)

EPSO: Det Europæiske Personaleudvælgelseskontor

EU-pensionsordningen: Pensionsordningen for EU-tjenestemænd

FFR: Flerårig finansiel ramme

FPI: Tjenesten for Udenrigspolitiske Instrumenter (Europa-Kommissionen)

GD AGRI: Generaldirektoratet for Landbrug og Udvikling af Landdistrikter (Europa-Kommissionen)

GD CLIMA: Generaldirektoratet for Klima (Europa-Kommissionen)

GD CNECT: Generaldirektoratet for Kommunikationsnet, Indhold og Teknologi (Europa-Kommissionen)

GD COMP: Generaldirektoratet for Konkurrence (Europa-Kommissionen)

GD DEFIS: Generaldirektoratet for Forsvarsindustri og Rummet (Europa-Kommissionen)

GD EAC: Generaldirektoratet for Uddannelse, Unge, Idræt og Kultur (Europa-Kommissionen)

GD ECHO: Generaldirektorat for Civilbeskyttelse og Humanitære Bistandsforanstaltninger på Europæisk Plan (Europa-Kommissionen)

GD EXPO: Generaldirektoratet for Unionens Eksterne Politikker (Europa-Parlamentet)

GD FISMA: Generaldirektoratet for Finansiell Stabilitet, Finansielle Tjenesteydelser og Kapitalmarkedsunionen (Europa-Kommissionen)

GD GROW: Generaldirektoratet for det Indre Marked, Erhvervs politik, Iværksætter og SMV'er (Europa-Kommissionen)

GD HOME: Generaldirektoratet for Migration og Indre Anliggender (Europa-Kommissionen)

GD NEAR: Generaldirektoratet for Naboskabspolitik og Udvidelsesforhandlinger
(Europa-Kommissionen)

GD RTD: Generaldirektoratet for Forskning og Innovation (Europa-Kommissionen)

GD: Generaldirektorat

HERA: Myndigheden for Kriseberedskab og -indsats på Sundhedsområdet
(Europa-Kommissionen)

HICP: Harmoniseret forbrugerprisindeks

NGEU: NextGenerationEU

OECD: Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling

Glossar

Ansættelsesmyndighed: Person eller enhed i en EU-institution, hvis ansvarsområder i henhold til EU's personalevedtægt omfatter udvælgelse og ansættelse af personer til specifikke roller, stillinger eller opgaver.

Decentralt agentur: Uafhængigt EU-organ oprettet for en ubegrænset periode med henblik på som ekspertisecenter at udføre opgaver, der bidrager til udvikling og gennemførelse af en EU-politik.

Det Europæiske Råd: EU-institution, der fastlægger EU's overordnede politiske retningslinjer og prioriteter. Det Europæiske Råds medlemmer er stats- og regeringscheferne i de 27 EU-lande, formanden for Det Europæiske Råd og formanden for Kommissionen.

Flerårig finansiel ramme: EU's udgiftsplan, som fastsætter prioriteter (baseret på politikmål) og lofter, normalt for en periode på syv år. Den fastlægger rammerne for EU's årlige budgetter, idet den begrænser udgifterne under hver udgiftskategori.

Forvaltningsorgan: Organisation oprettet af Kommissionen for en begrænset periode til at udføre specifikke opgaver vedrørende EU-programmer eller -projekter på dens vegne og under dens ansvar.

NextGenerationEU: Finansieringspakke, som skal hjælpe EU's medlemsstater med at komme på fode igen efter de økonomiske og sociale konsekvenser af covid-19-pandemien.

Stillingsfortegnelse: Bilag til budgettet for en EU-institution eller et EU-organ med angivelse af det maksimale antal faste og midlertidige stillinger pr. stillingskategori og lønklasse.

Parlamentets svar

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

Rådets svar

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

Kommissionens svar

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

Tidslinje

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

Revisionsholdet

Revisionsrettens særberetninger præsenterer resultaterne af dens revisioner vedrørende EU-politikker og -programmer eller forvaltningsspørgsmål i forbindelse med specifikke budgetområder. Med henblik på at opnå maksimal effekt udvælger og udformer Revisionsretten sine revisionsopgaver under hensyntagen til de risici, der knytter sig til forvaltningens resultatopnåelse eller regeloverholdelsen, de pågældende indtægters eller udgifters omfang, den fremtidige udvikling samt den politiske og offentlige interesse.

Denne forvaltningsrevision blev udført af Revisionsafdeling V - Finansiering og forvaltning af Unionen, der ledes af Jan Gregor, medlem af Revisionsretten. Revisionsarbejdet blev ledet af Jorg Kristijan Petrovič, medlem af Revisionsretten, med støtte fra kabinetschef Martin Puc og attaché Mirko Iaconisi, ledende administrator Colm Friel, opgaveansvarlig Marion Kilhoffer og revisorerne Ilze Ozola, Tadhg Ó Caoimh og Luis Sancho De las Alas-Pumariño. Laura McMillan ydede sproglig støtte. Jesús Nieto Muñoz ydede grafisk støtte.



Fra venstre til højre: Martin Puc, Mirko Iaconisi, Marion Kilhoffer, Jorg Kristijan Petrovič, Tadhg Ó Caoimh, Ilze Ozola, Jesús Nieto Muñoz, Colm Friel.

MEDDELELSE OM OPHAVSRET

© Den Europæiske Union, 2024

Den Europæiske Revisionsrets politik for videreanvendelse er fastsat i [Revisionsrettens afgørelse nr. 6-2019](#) om den åbne datapolitik og videreanvendelse af dokumenter.

Medmindre andet er oplyst (f.eks. i individuelle meddelelser om ophavsret), er det af Revisionsrettens indhold, der ejes af EU, licenseret i henhold til [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#). Det betyder, at videreanvendelse generelt er tilladt med korrekt angivelse af kilde og ændringer. Ved videreanvendelse af Revisionsrettens indhold må den oprindelige betydning eller det oprindelige budskab ikke fordrejes. Revisionsretten er ikke ansvarlig for eventuelle konsekvenser af videreanvendelsen.

Yderligere tilladelse skal indhentes, hvis specifikt indhold afbilder identificerbare privatpersoner, f.eks. på billeder af ansatte i Revisionsretten, eller omfatter tredjeparts værker.

Hvis en sådan tilladelse opnås, erstatter denne tilladelse ovenstående generelle tilladelse, og den skal klart anføre eventuelle begrænsninger i anvendelsen.

Tilladelse til at anvende eller gengive indhold, der ikke ejes af EU, skal eventuelt indhentes direkte hos indehaveren af ophavsretten.

Figur 1 - ikon: Denne figur er udformet ved anvendelse af ressourcer fra [Flaticon.com](#). © Freepik Company S.L. Alle rettigheder forbeholdes.

Software og dokumenter, der er omfattet af industriel ejendomsret, såsom patenter, varemærker, registrerede design, logoer og navne, er ikke omfattet af Revisionsrettens videreanvendelsespolitik.

EU-institutionernes websteder på europa.eu-domænet har links til websteder uden for europa.eu-domænet. Da Revisionsretten ikke har kontrol over disse websteder, anbefales det at gennemse deres privatlivspolitik og ophavsretspolitik.

Anvendelse af Revisionsrettens logo

Revisionsrettens logo må ikke anvendes uden Revisionsrettens forudgående samtykke.

HTML	ISBN 978-92-849-3139-2	ISSN 1977-5636	doi:10.2865/4007880	QJ-01-24-007-DA-Q
PDF Web	ISBN 978-92-849-3140-8	ISSN 1977-5636	doi:10.2865/7442116	QJ-01-24-007-DA-N

Formålet med denne revision var at vurdere, om EU-institutionernes rammer for ansættelse giver dem den fornødne fleksibilitet til at opfylde deres rekrutteringsbehov og forbedre deres personaleforvaltning og sætter dem i stand til at håndtere de stadig mere udfordrende forhold, som EU opererer under. Vi konstaterede, at EU-institutionerne håndterer nye prioriteter ved at omfordele personale til de områder, hvor der er størst behov, og ved at diversificere rekrutteringskanalerne. De gør omfattende brug af ansatte med tidsbegrænsede kontrakter, selv om dette indebærer en risiko for forretningskontinuiteten. Institutionerne har svært ved at tiltrække nogle profiler og udnytter ikke al fleksibiliteten i deres rammer for ansættelse med hensyn til personalets præstationer og karrieremuligheder. Vores anbefalinger har til formål at forbedre institutionernes politikker for ansættelse af midlertidigt ansatte, deres attraktivitet som arbejdsgivere og deres personaleforvaltning.

Særberetning fra Revisionsretten udarbejdet i medfør af artikel 287, stk. 4, andet afsnit, TEUF.



DEN
EUROPÆISKE
REVISIONSRET



Den Europæiske Unions
Publikationskontor

DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET
12, rue Alcide De Gasperi
1615 Luxembourg
LUXEMBOURG

Tlf. +352 4398-1

Kontakt: eca.europa.eu/da/contact

Websted: eca.europa.eu

Twitter: @EUAuditors