

Sprawozdanie specjalne

## Służba cywilna UE

Ramy zatrudnienia oferują elastyczne rozwiązania, ale nie wykorzystuje się ich dostatecznie do poprawy zarządzania personelem



EUROPEJSKI  
TRYBUNAŁ  
OBRACHUNKOWY

# Spis treści

	Punkty
<b>Streszczenie</b>	I-IX
<b>Wstęp</b>	01-09
<b>Zakres kontroli i podejście kontrolne</b>	10-16
<b>Uwagi</b>	17-97
<b>Instytucje UE wdrożyły elastyczne procesy rekrutacyjne, ale nadal mają trudności z przyciągnięciem pracowników o niektórych profilach</b>	17-69
Instytucje UE dokonują realokacji personelu i coraz bardziej koncentrują się na umiejętnościach, których potrzebują	19-33
Znaczny wzrost liczby pracowników zatrudnionych na czas określony za pośrednictwem alternatywnych kanałów rekrutacyjnych	34-49
Instytucje UE walczą o przyciągnięcie pracowników o wybranym profilu i narodowości	50-69
<b>Instytucje UE nie wykorzystują w pełni wszystkich dostępnych możliwości poprawy zarządzania personelem</b>	70-97
Niepotrzebnie restrykcyjne podejście do zarządzania wynikami osiąganymi przez pracowników	72-84
Nie wykorzystuje się w pełni możliwości poprawy perspektyw zawodowych niektórych kategorii pracowników	85-97
<b>Wnioski i zalecenia</b>	98-103

## **Załączniki**

**Załącznik I – Instytucje UE objęte przepisami regulaminu pracowniczego oraz kategorie pracowników zatrudnianych przez te instytucje**

**Załącznik II – Wymogi wstępne dla każdej kategorii pracowników UE**

**Załącznik III – Metoda dostosowania wynagrodzeń pracowników UE**

**Załącznik IV – Równowaga geograficzna wśród pracowników instytucji UE**

## **Wykaz akronimów**

## **Glosariusz**

## **Odpowiedzi Parlamentu**

## **Odpowiedzi Rady**

## **Odpowiedzi Komisji**

## **Kalendarium**

## **Zespół kontrolny**

## Streszczenie

I Instytucje i organy UE oraz agencje wykonawcze zatrudniają około 51 000 pracowników na podstawie różnych rodzajów umów: urzędników zatrudnionych na czas nieokreślony, pracowników zatrudnionych na czas określony i pracowników kontraktowych. Rolą służby cywilnej UE jest wspieranie UE w osiągnięciu jej celów oraz wdrażaniu jej polityk i działań. Koszty wynagrodzeń stanowią około połowę wydatków administracyjnych UE.

II Zatrudnienie pracowników instytucji UE reguluje jeden zbiór przepisów – [regulamin pracowniczy urzędników i warunki zatrudnienia innych pracowników Unii Europejskiej](#). Uzupełnieniem tych przepisów są decyzje wykonawcze i polityka kadrowa poszczególnych instytucji. Te ramy zatrudnienia opracowano z myślą o umożliwieniu instytucjom UE przyciągnięcia, zatrudnienia i zatrzymania wysoko wykwalifikowanych pracowników władających wieloma językami, niezależnych i reprezentujących najwyższe standardy zawodowe, wybieranych przy zastosowaniu zasady jak najszerzego zasięgu geograficznego. Regulamin pracowniczy opracowano w 1962 r., a w 2004 r. poddano go gruntownej reformie. Kolejny, bardziej ograniczony przegląd miał miejsce w 2014 r.

III UE musi mierzyć się z coraz większymi wyzwaniami: migracje, brexit, pandemia COVID-19, agresja Rosji przeciwko Ukrainie oraz wynikająca z tego inflacja i kryzys energetyczny. Wszystkie te wyzwania sprawiły, że instytucjom UE powierzono dodatkowe zadania, co niekoniecznie szło w parze ze wzrostem liczby pracowników.

IV Mając na uwadze powyższy kontekst, Trybunał przeprowadził niniejszą kontrolę, aby ocenić, czy ramy zatrudnienia w służbie cywilnej UE zapewniają instytucjom elastyczność potrzebną do zaspokojenia potrzeb rekrutacyjnych i sprawnego zarządzania personelem. Wnioski i zalecenia Trybunału mają w zamierzeniu stanowić wkład do wszelkiej przyszłej dyskusji na temat regulaminu pracowniczego UE. Trybunał skontrolował trzy instytucje UE: Parlament Europejski, Radę i Komisję Europejską. W szczególności Trybunał zbadał, czy ramy zatrudnienia umożliwiały instytucjom:

- a) rekrutację wykwalifikowanych i utalentowanych pracowników, których potrzebują;
- b) jak najlepsze wykorzystanie potencjału już zatrudnionych pracowników.

**V** Trybunał stwierdził, że obecne ramy zatrudnienia są elastyczne. Umożliwiają one instytucjom zaspokojenie większości potrzeb rekrutacyjnych, nawet jeśli instytucje mają trudności z przyciągnięciem pracowników o określonych profilach. Instytucje nie wykorzystują jednak w pełni niektórych możliwości, jakie oferuje obowiązujący regulamin pracowniczy, w celu poprawy zarządzania personelem.

**VI** Kontrolerzy Trybunału ustalili, że instytucje zaspokajały swoje potrzeby rekrutacyjne, przesuując wolne stanowiska do działów, w przypadkach których zakres obowiązków się zwiększył, ponownie oceniając swoje potrzeby kadrowe ze szczególnym naciskiem na umiejętności i kompetencje oraz zatrudniając większą liczbę pracowników na czas określony. Mimo to instytucje nadal mają trudności z przyciągnięciem pracowników o określonych profilach i narodowości, pomimo oferowania nowoczesnych i elastycznych warunków pracy. Przyczyny tego braku atrakcyjności nie zostały dotychczas kompleksowo przeanalizowane. Ponadto poleganie na pracownikach zatrudnionych na czas określony w niektórych działach odpowiedzialnych za realizowanie polityk może stwarzać ryzyko pod względem ciągłość działania.

**VII** Trybunał ustalił również, że instytucje nie zawsze korzystały z elastyczności oferowanej przez regulamin pracowniczy w celu usprawnienia zarządzania personelem. Regulamin zawiera przepisy dotyczące postępowania w najpoważniejszych przypadkach nienależytego wykonywania obowiązków zawodowych, lecz instytucje rzadko z nich korzystają. Jednocześnie ustanowiły one bardzo niewiele innych formalnych procedur dotyczących wyników osiągniętych przez pracowników, zarówno jeśli chodzi o reagowanie na słabe wyniki i korygowanie ich, zanim przekształcą się w nienależyte wykonywanie obowiązków zawodowych, jak i zachęcanie do uzyskiwania wyjątkowo wysokich wyników i nagradzanie ich.

**VIII** Potencjał wewnętrznych konkursów, które mogłyby zapewnić dodatkowe perspektywy kariery pracownikom z grup funkcyjnych pracowników sekretariatu / pracowników biurowych i asystentów, pozostaje niewykorzystany, ponieważ obowiązujące w nich wymogi kwalifikowalności są często bardziej restrykcyjne niż warunki określone w regulaminie pracowniczym. Restrykcje te ograniczają już i tak niewielkie możliwości rozwoju zawodowego pracowników sekretariatu i w mniejszym stopniu asystentów, choć zarówno profil personelu zajmującego te stanowiska, jak zakres obowiązków powierzonych tym pracownikom istotnie się zmienił, co wynika z większej cyfryzacji i nowych metod pracy wprowadzonych po pandemii.

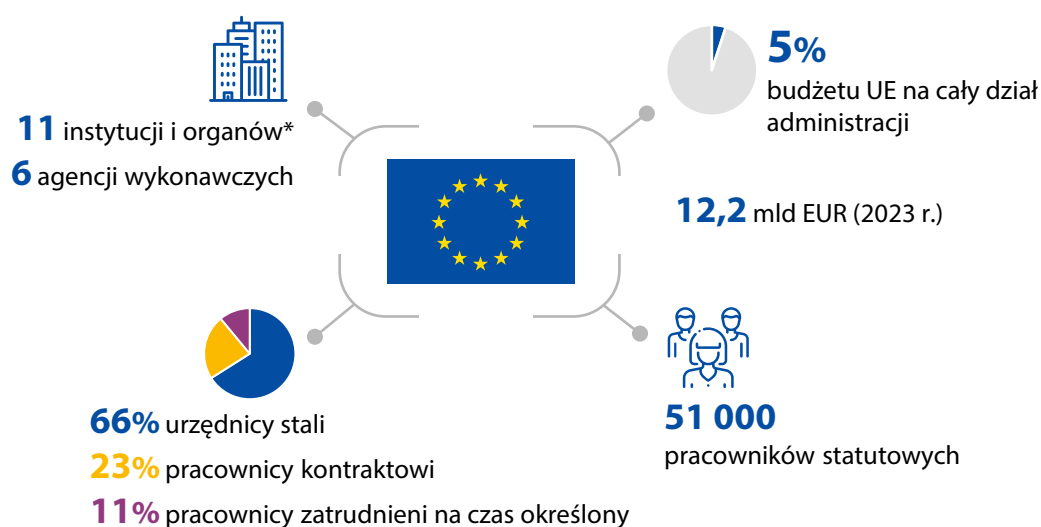
**IX** Na podstawie tych wniosków Trybunał zaleca, by instytucje objęte kontrolą:

- a) wprowadziły politykę opartą na analizie ryzyka w przypadku zatrudniania pracowników na czas określony;
- b) opracowały ukierunkowane plany działania na rzecz atrakcyjności miejsc pracy;
- c) dalej rozwijały swoje ramy kariery i osiągnięcia wyników.

## Wstęp

**01** W instytucjach i organach oraz agencjach wykonawczych UE zatrudnionych jest około 51 000 pracowników statutowych na podstawie różnych rodzajów umów: urzędnicy zatrudnieni na czas nieokreślony, pracownicy zatrudnieni na czas określony i pracownicy kontraktowi (zob. [załącznik I](#)). Kolejnych 12 500 pracowników zatrudnionych jest w agencjach zdecentralizowanych. Agencje zdecentralizowane mają własną, odrębną politykę kadrową i zasady zarządzania. Wśród instytucji największym pracodawcą jest Komisja Europejska (zatrudniająca około 30 000 pracowników), a kolejne miejsca zajmują Parlament Europejski (około 7 000 pracowników Sekretariatu) i Rada Unii Europejskiej (nieco ponad 3 000 pracowników). Na [rys. 1](#) poniżej przedstawiono niektóre kluczowe dane dotyczące administracji UE.

**Rys. 1 – Administracja UE – najważniejsze dane na temat instytucji i agencji wykonawczych (2023 r.)**



\* Objęte przepisami regulaminu pracowniczego, więcej szczegółowych informacji zamieszczono w [załączniku I](#).

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie dokumentów roboczych dotyczących budżetu.

**02** Zatrudnienie wszystkich tych pracowników reguluje regulamin pracowniczny (w przypadku urzędników) oraz warunki zatrudnienia innych pracowników (CEOS) w przypadku pozostałych kategorii (wszelkie odniesienia do „regulaminu pracowniczego” w niniejszym sprawozdaniu oznaczają zarówno [regulamin pracowniczny](#), jak i CEOS, chyba że zaznaczono inaczej).

**03** Uzupelnieniem regulaminu pracowniczego jest szereg decyzji wykonawczych podejmowanych przez organy powołujące instytucji UE oraz polityka kadrowa poszczególnych instytucji. Łącznie tworzą one ramy zatrudnienia pracowników UE.

**04** Wszelkie zmiany regulaminu pracowniczego inicjuje Komisja. Po przeprowadzeniu konsultacji z innymi instytucjami UE wnioski są przedkładane współprawodawcom – Parlamentowi Europejskiemu i Radzie – do negocjacji i przyjęcia. Regulamin pracowniczy został przyjęty po raz pierwszy w 1962 r., a ostatnie zmiany wprowadzono w 2004 i 2014 r. Celem obu zmian była modernizacja administracji UE i uzyskanie oszczędności w zakresie wynagrodzeń i emerytur. Trybunał przeprowadził kontrolę wpływu zmiany regulaminu pracowniczego z 2014 r. i opublikował sprawozdanie na ten temat (zob. [sprawozdanie specjalne 15/2019](#) pt. „Pakiet reform warunków zatrudnienia z 2014 r. – znaczne oszczędności, jednak nie bez konsekwencji dla pracowników”).

**05** Zgodnie z obowiązującą wersją regulaminu pracowniczego (z 2014 r.) Komisja ma obowiązki w zakresie sprawozdawczości dotyczące w szczególności sposobu działania metody dostosowywania wynagrodzeń oraz skutków budżetowych i równowagi aktuarialnej systemu emerytalno-rentowego dla pracowników UE<sup>1</sup>. W ostatnich sprawozdaniach<sup>2</sup> Komisja stwierdziła, że ani metoda dostosowywania wynagrodzeń, ani zasady regulujące system emerytalny nie wymagają zmian, a także że nie ma potrzeby dokonywania zmian w regulaminie pracowniczym w odniesieniu do tych aspektów.

**06** W wieloletnich ramach finansowych UE (WRF) na lata 2021–2027 finansowanie całej administracji UE – personelu, budynków, emerytur i szkół europejskich – jest niemal w całości ujęte w dziale 7 – Europejska administracja publiczna. Koszty administracyjne związane z agencjami zdecentralizowanymi i wykonawczymi finansowane są w ramach działów WRF odpowiadających stosownym obszarom polityki, natomiast wydatki na emerytury i renty dla pracowników agencji ujęte są w dziale 7.

---

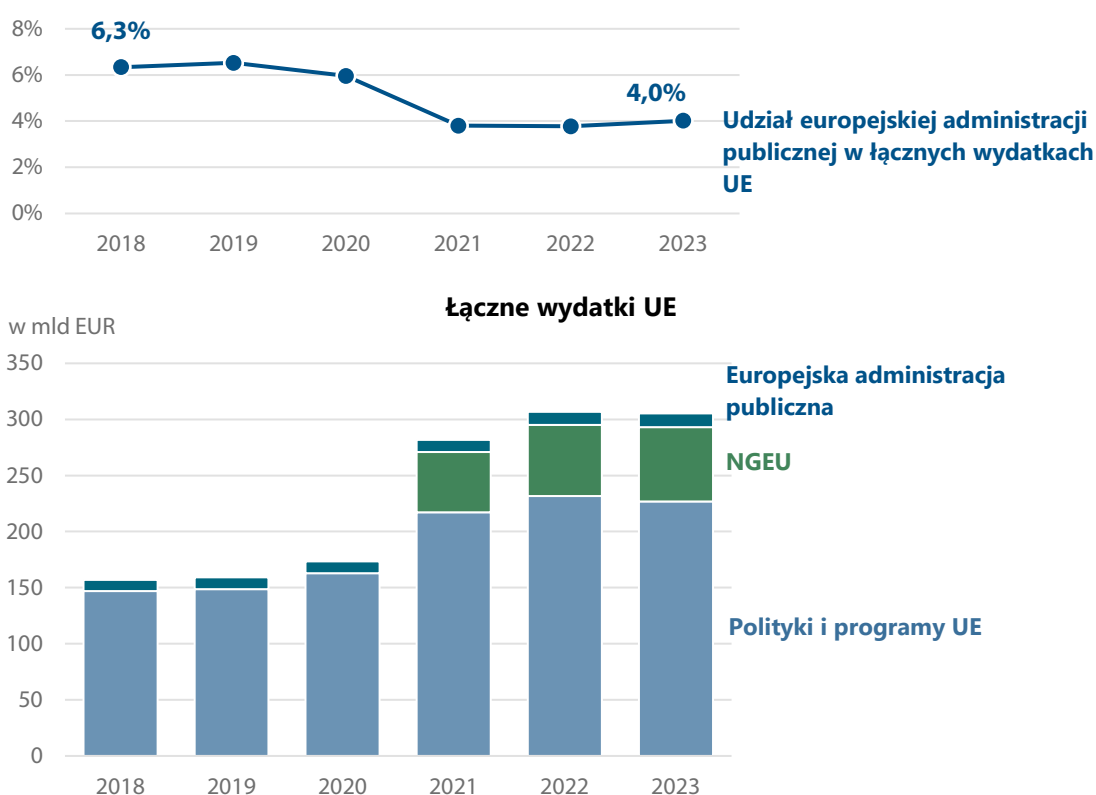
<sup>1</sup> Regulamin pracowniczy, art. 15 załącznika XI i art. 14 załącznika XII.

<sup>2</sup> Sprawozdanie w sprawie stosowania załącznika XI do regulaminu pracowniczego i art. 66a tego regulaminu, [COM\(2022\) 180 final](#) z 26.4.2022 r.; sprawozdanie dotyczące równowagi aktuarialnej systemu emerytalno-rentowego urzędników europejskich (PSEO), [COM\(2023\) 188 final](#) z 14.4.2023 r.



**07** W ramach negocjacji dotyczących WRF na lata 2021–2027 Rada Europejska podkreśliła potrzebę stałej poprawy efektywności i skuteczność europejskiej administracji publicznej i stwierdziła, że „wszystkie instytucje UE powinny przyjąć kompleksowe i ukierunkowane podejście do przeanalizowania liczby ich personelu oraz proszone są o zredukowanie, w miarę możliwości, wydatków administracyjnych”. Koszty administracji w stosunku do całkowitych wydatków UE spadły od 2019 r. (zob. *rys. 2*).

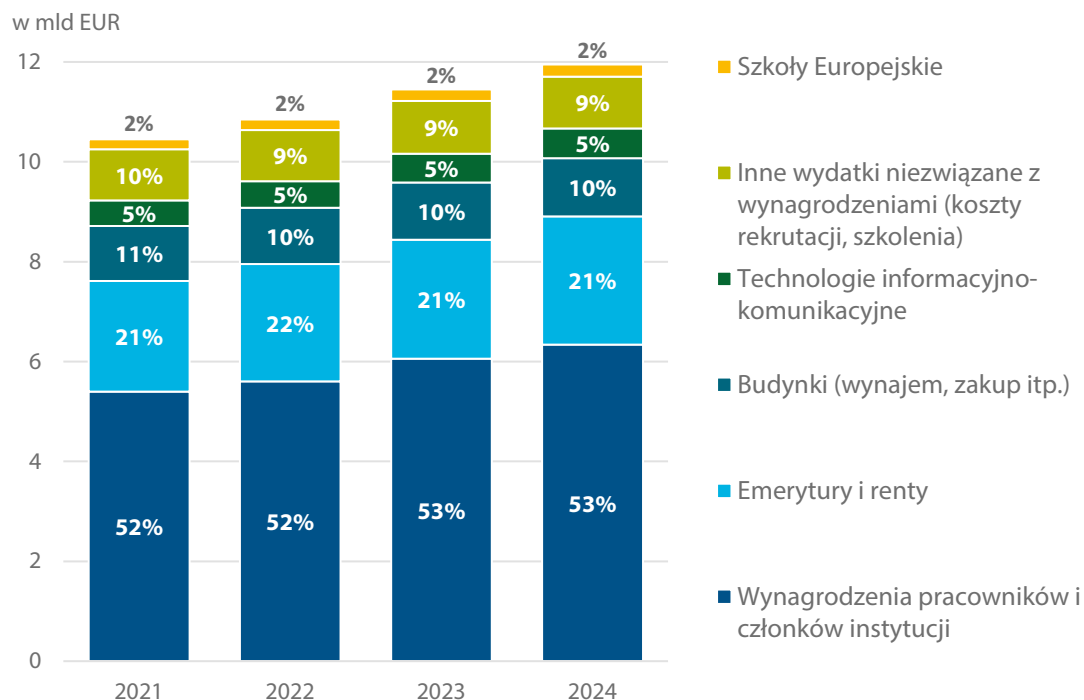
**Rys. 2 – Udział wydatków administracyjnych w wydatkach UE spadł od 2019 r.**



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych Komisji dotyczących wykonania budżetu.

**08** Większość wydatków w ramach działu 7 dotyczy wynagrodzeń i emerytur pracowników i członków instytucji. Kolejne kategorie wydatków dotyczą budynków oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych (zob. *rys. 3*).

### Rys. 3 – Emerytury i wynagrodzenia stanowią największą część wydatków administracyjnych



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie rocznych projektów dokumentów budżetowych.

**09** W sprawozdaniu z 2019 r. dotyczącym regulaminu pracowniczego UE Trybunał wskazał pewne wyzwania strukturalne, które mają wpływ na służbę cywilną UE: starzenie się personelu, zwiększenie nierównowagi kadrowej (geograficznej, związanej z rodzajami umów) oraz trudności w zarządzaniu zwiększonym obciążeniem pracą przy ograniczonej liczbie pracowników. Od tego czasu pojawiły się kolejne poważne globalne wyzwania: pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę i wyniki z niej inflacja i kryzys energetyczny. Wyzwania te skutkowały nałożeniem na instytucje UE dodatkowych zadań, co niekoniecznie wiązało się ze zwiększeniem liczby stałych lub tymczasowych stanowisk.

## Zakres kontroli i podejście kontrolne

**10** Celem kontroli Trybunału była ocena, czy ramy zatrudnienia w służbie cywilnej UE zapewniają instytucjom elastyczność niezbędną, by zaspokoić potrzeby rekrutacyjne i sprawnie zarządzać personelem, a także czy pozwalają im stawiać czoła coraz trudniejszym okolicznościom, z jakimi mierzy się UE. W szczególności Trybunał zbadał, czy instytucje wykorzystywały ramy zatrudnienia w służbie cywilnej UE w celu:

- a) rekrutacji wykwalifikowanych i utalentowanych pracowników, których potrzebują;
- b) jak najlepszego wykorzystania potencjału już zatrudnionych pracowników.

**11** Trybunał objął kontrolą lata 2019–2023. W stosownych przypadkach kontrolerzy Trybunału wzięli pod uwagę zdarzenia, które miały miejsce w pierwszej połowie 2024 r. Oparli się przy tym na wynikach dwóch wcześniejszych kontroli, które obejmowały kwestie związane z personelem i rekrutacją w latach 2012–2018 ([sprawozdanie specjalne 15/2019](#) i [sprawozdanie specjalne 23/2020](#)), a także wykorzystali część danych zebranych pierwotnie na potrzeby tych kontroli.

**12** Kontrola skupiła się na głównych kategoriach personelu statutowego, tj. urzędnikach, pracownikach zatrudnionych na czas określony i pracownikach kontraktowych. Oddelegowani eksperci krajowi byli brani pod uwagę, jeśli zostali zatrudnieni przez instytucje w odpowiedzi na konkretny problem kadrowy, np. nierównowagę geograficzną lub brak wiedzy specjalistycznej.

**13** Trybunał skontrolował trzy instytucje unijne: Parlament Europejski, Radę Unii Europejskiej i Komisję Europejską. Poproszono również Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej o przedstawienie statystyk dotyczących pracowników. Pozwoliło to na objęcie analizami ilościowymi 80% pracowników instytucji UE.

**14** Z zakresu niniejszej kontroli Trybunał wyłączył agencje zdecentralizowane i system emerytalno-rentowy dla urzędników europejskich (PSEO). Agencje, a także obliczenia dotyczące zobowiązań emerytalnych wchodzą w zakres corocznych prac kontrolnych Trybunału.

## 15 Prace kontrolne Trybunału obejmowały:

- a) przegląd strategii instytucji w zakresie zasobów kadrowych oraz powiązanych decyzji i dokumentów;
- b) ocenę procesów mających na celu ocenę potrzeb kadrowych na poziomie instytucji, realokację stanowisk między służbami i rekrutację pracowników;
- c) analizę statystyk dotyczących pracowników Parlamentu, Rady, Komisji i Trybunału Sprawiedliwości;
- d) przegląd badań porównawczych z lat 2018–2023 dotyczących warunków pracy w organizacjach międzynarodowych;
- e) analizę opublikowanych danych dotyczących konkursów EPSO od 2019 r. i porównanie ich z podobnymi danymi zebranymi na potrzeby wcześniejszych prac kontrolnych;
- f) wywiady z pracownikami działów do spraw kadr w kontrolowanych instytucjach;
- g) wywiady z pracownikami Stałych Przedstawicielstw pięciu państw dobranych tak, aby reprezentowały wszystkie możliwe sytuacje, jeśli chodzi o odsetek obywateli danej narodowości w gronie pracowników UE.

**16** Celem sprawozdania Trybunału jest wsparcie instytucji UE w efektywniejszym zarządzaniu kadrami w trudnym kontekście ekonomicznym i geopolitycznym przez wskazanie obszarów, w których obowiązujące ramy zatrudnienia mogłyby być lepiej wykorzystane. Wnioski i zalecenia Trybunału mają w zamierzeniu stanowić wkład do wszelkiej przyszłej dyskusji na temat regulaminu pracowniczego UE.

## Uwagi

### **Instytucje UE wdrożyły elastyczne procesy rekrutacyjne, ale nadal mają trudności z przyciągnięciem pracowników o niektórych profilach**

**17** Ramy zatrudnienia w instytucjach UE powinny umożliwić im przyciągnięcie, zatrudnienie i zatrzymanie wysoko wykwalifikowanych pracowników władających wieloma językami, wybieranych spośród obywateli państw członkowskich przy zastosowaniu zasady jak najszerszego zasięgu geograficznego<sup>3</sup>.

**18** Instytucje powinny zatem być w stanie określić swoje potrzeby kadrowe w zakresie stanowisk, zidentyfikować luki w umiejętnościach i kompetencjach swoich pracowników oraz zastosować elastyczne procesy rekrutacyjne i różnorodne kanały rekrutacji w zależności od swoich potrzeb. Oferowane przez nie warunki pracy i świadczenia pracownicze powinny być na tyle konkurencyjne, by umożliwić im przyciągnięcie i zatrzymanie kandydatów ze wszystkich państw członkowskich i na wszystkie stanowiska.

### **Instytucje UE dokonują realokacji personelu i coraz bardziej koncentrują się na umiejętnościach, których potrzebują**

#### **Strategiczna realokacja stanowisk pomogła zaspokoić potrzeby kadrowe**

**19** W latach 2013–2019 w ramach realizacji [porozumienia międzyinstytucjonalnego](#), które przewidywało zmniejszenie liczebności personelu, większość instytucji UE zmniejszyła dopuszczalną liczbę stałych i tymczasowych stanowisk w swoich planach zatrudnienia zatwierdzonych w budżecie<sup>4</sup>. W 2020 r. Rada Europejska podkreśliła potrzebę ukierunkowanego podejścia do kwestii liczby pracowników (zob. pkt [07](#)). Komisja zobowiązała się do utrzymania stabilnego poziomu zatrudnienia w WRF na lata 2021–2027, a pozostałe instytucje wnioski w swoich planach zatrudnienia o niewielki lub zerowy wzrost liczebności personelu. W rezultacie od 2013 r. łączna

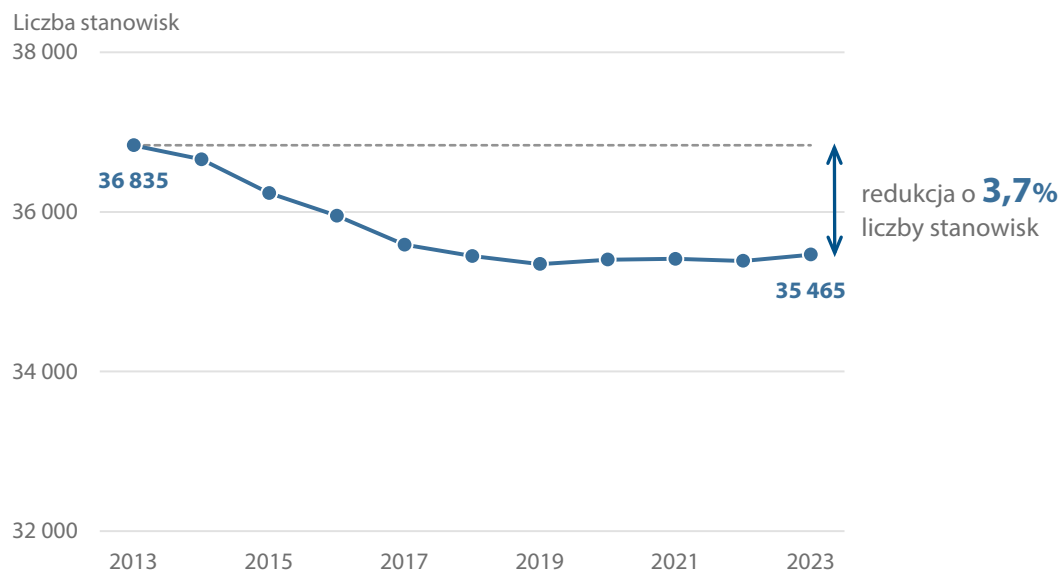
---

<sup>3</sup> [Rozporządzenie \(UE, Euratom\) nr 1023/2013](#) zmieniające regulamin pracowniczy urzędników Unii Europejskiej i warunki zatrudnienia innych pracowników Unii Europejskiej.

<sup>4</sup> [Sprawozdanie specjalne 15/2019](#).

liczba zatwierdzonych stanowisk w Parlamencie, Radzie, Komisji (z wyłączeniem agencji wykonawczych) i Trybunale Sprawiedliwości spadła o 3,7% (zob. [rys. 4](#)).

#### Rys. 4 – Liczebność personelu w planach zatrudnienia wybranych instytucji UE nieznacznie spadła w latach 2013–2023



Źródło: Plany zatrudnienia przedstawione w budżecie ogólnym UE.

**20** W latach 2019–2023 w instytucjach nastąpił jednak niewielki wzrost liczby pracowników statutowych (o 2%, tj. o 830 pracowników), co wynikało głównie z zatrudniania pracowników kontraktowych, którzy nie zajmują stanowisk przewidzianych w planach zatrudnienia.

**21** Od 2019 r. kontrolowane instytucje w większym stopniu wykorzystują stanowiska dostępne w swoich budżetach. Między styczniem 2019 r. a styczniem 2023 r. odsetek nieobsadzonych stanowisk zmniejszył się z 5,2% do 4,6%. Ponieważ niektóre procedury naboru były w toku, faktyczny odsetek nieobsadzonych stanowisk był jeszcze niższy. Parlament był jedyną skontrolowaną instytucją, w której wskaźnik wakatów nadal znacznie przekraczał 5%. Ponadto budżety instytucji są objęte standardową redukcją wydatków na personel, co oznacza, że instytucje nie zawsze dysponują odpowiednimi środkami na pokrycie kosztów wszystkich stanowisk uwzględnionych w planie zatrudnienia. Oprócz zastępowania odchodzących pracowników instytucje mają niewiele innych możliwości obsadzenia stanowisk, na które można rekrutować urzędników lub pracowników zatrudnionych na czas określony.

**22** Wzrost ilości zadań realizowanych przez instytucje UE, czemu nie towarzyszył wzrost liczby stanowisk, skłonił instytucje do przeprowadzenia realokacji stanowisk. Poszczególne działy oceniały swoje zapotrzebowanie na stanowiska w zależności od zadań i priorytetów, a następnie zgłaszały te potrzeby do działów kadrowych swoich instytucji, te zaś następnie dokonywały realokacji wolnych stanowisk do działów, w których odnotowano wzrost obciążenia pracą.

**23** Parlament zwiększył poziom zatrudnienia w dwóch dyrekcjach generalnych (DG) zajmujących się politykami UE. W latach 2019–2023 liczba urzędników i pracowników zatrudnionych na czas określony wzrosła o 7,5% w DG EXPO (zajmującej się polityką zewnętrzną Unii) oraz o 4,4% w DG IPOL (zajmującej się politykami wewnętrznymi Unii). Wzmocniono również dyrekcje generalne zajmujące się cyberbezpieczeństwem.

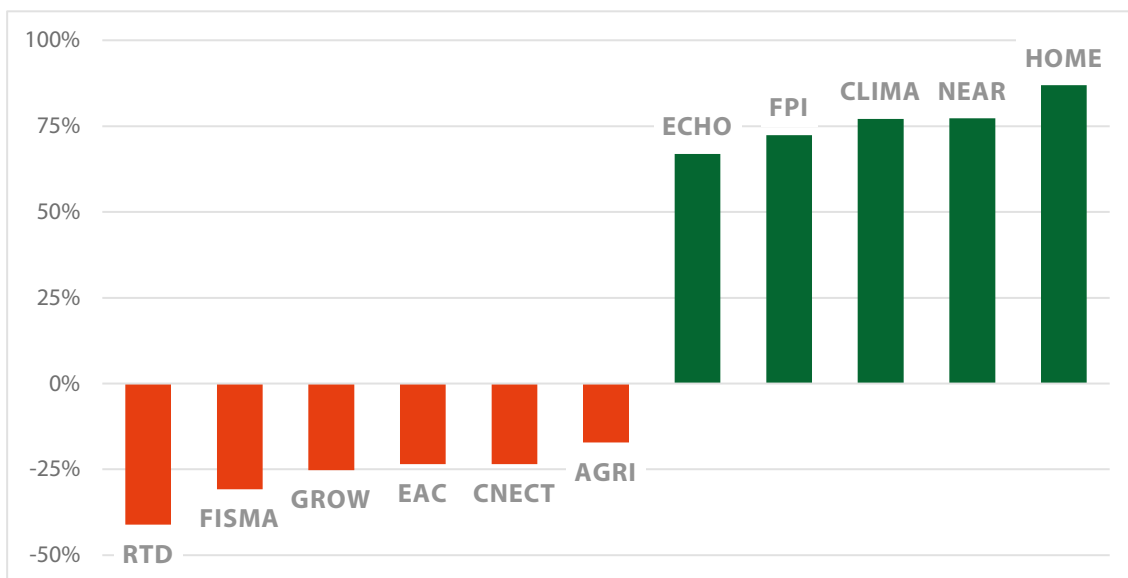
**24** W Radzie, w Służbie Prawnej i DG ds. Polityki Ogólnej i Instytucjonalnej, które odgrywają ważną rolę w przygotowywaniu i koordynowaniu dossier politycznych, liczba urzędników i pracowników zatrudnionych na czas określony wzrosła w latach 2019–2023 odpowiednio o 12,8% i 18,3%. Wzrosła również (o 15,5%) liczba urzędników i pracowników zatrudnionych na czas określony w DG ds. Usług Cyfrowych ze względu na większy nacisk na cyfryzację w ramach nowych metod pracy wprowadzonych po pandemii COVID-19<sup>5</sup> oraz ze względu na konieczność rozwiązywania problemów w zakresie cyberbezpieczeństwa.

**25** Już w 2013 r. Komisja rozpoczęła znaczne przesunięcia kadrowe między poszczególnymi DG w ramach wdrażania uzgodnionej w tym samym roku redukcji stanowisk. Do 2020 r. stosowano system swoistego „opodatkowania”, w ramach którego DG musiały zwrócić pewną liczbę stanowisk do puli rezerwowej, w zależności od tego, w którym klastrze priorytetowym (związanym z priorytetami politycznymi instytucji) się znajdowały. System ten przyczynił się do wprowadzenia istotnych zmian w poziomie zatrudnienia w niektórych dyrekcjach generalnych. Na [rys. 5](#) przedstawiono informacje na temat dyrekcji generalnych zajmujących się realizowaniem polityk, w których w latach 2013–2023 zaszły największe zmiany w zatrudnieniu.

---

<sup>5</sup> [Sprawozdanie specjalne 18/2022](#) pt. „Instytucje UE a pandemia COVID-19 – reakcja była szybka, ale wciąż istnieją wyzwania, jak w optymalny sposób wykorzystać innowacje i elastyczność będące wynikiem kryzysu”.

**Rys. 5 – Poziom zatrudnienia w dyrekcjach generalnych odpowiedzialnych za polityki Komisji w latach 2013–2023 zmienił się zgodnie ze zmieniającymi się priorytetami**



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie list pracowników Komisji.

**26** Dyrekcje generalne, które zyskały najwięcej stanowisk, są związane albo z priorytetami dwóch ostatnich kadencji Komisji (2014–2019 i 2019–2024): migracją (DG HOME) oraz zmianą klimatu i Zielonym Ładem (DG CLIMA), albo z reakcją na bieżącą sytuację geopolityczną (DG NEAR – sąsiedztwo i rozszerzenie, DG ECHO – pomoc humanitarna i DG FPI – instrumenty polityki zagranicznej). Znacznie spadło w ciągu ostatnich 10 lat zatrudnienie w DG FISMA (stabilność finansowa, usługi finansowe i unia rynków kapitałowych). W latach 2013–2019 dyrekcja ta straciła 40% personelu, ale ostatnio, od 2019 r., liczba pracowników ponownie wzrosła (o 17,7%). Wynika to częściowo z zaangażowania tej DG w zarządzanie sankcjami przeciwko Rosji. Pokazuje to, że Komisja stara się dostosowywać poziom zatrudnienia do bieżących potrzeb.



## **Instytucje w coraz większym stopniu koncentrują się na umiejętnościach i kompetencjach, aby sprostać rosnącemu obciążeniu pracą**

**27** System realokacji wolnych stanowisk w obrębie instytucji staje się niewystarczający, gdy wskaźnik wakatów jest niski. Wszystkie skontrolowane instytucje ustanowiły własne polityki dotyczące mobilności wewnętrznej, która są albo dobrowolne (pracownicy ubiegają się o wewnętrzne nieobsadzone stanowiska), albo obowiązkowe (ogólna rotacja personelu). Takie rozwiązania – w połączeniu z realokacją wolnych stanowisk – mogą pomóc w funkcjonowaniu działom o zwiększonym obciążeniu pracą, ponieważ zachęcają pracowników do przenoszenia się tam, gdzie zasoby są najbardziej potrzebne.

**28** Tymczasowa mobilność pracowników może być również pomocna w okresach największego obciążenia pracą. Nie rozwiązuje to jednak systemowego problemu zarządzania zwiększonym obciążeniem pracą przy ograniczonych zasobach – w ankietach przeprowadzonych wśród pracowników odnotowano pogorszenie się równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, a funkcjonowanie niektórych działów opiera się w dużej mierze na nieodpłatnej pracy w godzinach nadliczbowych. Modele rejestracji pracy i elastyczny czas pracy są regulowane w większości instytucji w taki sposób, że pracownicy nie zawsze muszą formalnie rejestrować przepracowane nadgodziny w sytuacjach, gdy nie przysługuje im rekompensata finansowa. Niemniej wszyscy pracownicy Komisji rejestrują swoje godziny pracy. Jak wynika z ewidencji Komisji, w latach 2019–2023 średnio łączna liczba nieodpłatnych godzin nadliczbowych przepracowanych każdego roku odpowiadała liczbie około 740 pracowników zatrudnionych na pełen etat (2,75% siły roboczej Komisji).

**29** Wzrost obciążenia pracą sprawił, że instytucje zmieniły podejście do sposobu identyfikowania potrzeb kadrowych, a mianowicie skoncentrowały się w większym stopniu na niezbędnych umiejętnościach i kompetencjach. Zmiana ta jest zgodna z najlepszymi praktykami zalecanymi przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)<sup>6</sup>: „Dobre planowanie zasobów kadrowych wymaga [...] wysokiej jakości analizy obecnie zatrudnionych kadr pod względem liczby pracowników, umiejętności, osiągniętych wyników; [...] identyfikacji braków w zasobach kadrowych, w tym brakujących profili zawodowych oraz profili zawodowych występujących w nadmiarze”.

---

<sup>6</sup> „OECD Public Employment and Management 2021. The Future of the Public Service”.

**30** W 2022 r. Parlament rozpoczął projekt mający na celu określenie kompetencji niezbędnych w perspektywie krótko- i długoterminowej, obejmujący przegląd istniejących profili zawodowych. Przegląd ten jest nadal w toku, ale plan uczenia się i rozwoju zawodowego na 2023 r. objął już wnioski o szkolenia składane przez DG Parlamentu w oparciu o potrzebne umiejętności oraz kompetencje, które dyrekcje chciałyby rozwijać.

**31** W drugiej połowie 2023 r. Rada połączyła coroczną procedurę realokacji z coroczną oceną potrzeb szkoleniowych, aby opracować roczne plany zarządzania dla każdej DG. W planach tych kadra kierownicza wskazuje umiejętności potrzebne do osiągnięcia celów i ustala, w jaki sposób zatrudnieni pracownicy mogą nabyć lub rozwijać te umiejętności. Wnioski o dodatkowe stanowiska można składać dopiero po wyczerpaniu wszystkich innych możliwości. W zamierzeniu procedura ta ma być powtarzana co rok. Ponadto instytucja koncentruje swoją strategię szkoleniową na doskonaleniu umiejętności cyfrowych swojego personelu.

**32** W 2023 r. również Komisja rozpoczęła wstępną analizę potrzebnych umiejętności i zwróciła się do kadry kierowniczej o określenie umiejętności posiadanych przez pracowników danej DG, pojawiających się potrzeb w zakresie umiejętności, w tym umiejętności bezpośrednio związanych ze sztuczną inteligencją (AI), oraz o wskazanie, w jaki sposób umiejętności w zakresie AI mogą być przydatne na poszczególnych stanowiskach. Wyniki analizy staną się podstawą bardziej szczegółowej procedury mapowania umiejętności, która ma zostać przeprowadzona w całej instytucji w 2024 r. i prawdopodobnie będzie powtórzona w przyszłości.

**33** Skontrolowane instytucje zaczęły również szerzej zastanawiać się nad wpływem sztucznej inteligencji na pracę. Refleksje te nie wyszły poza początkowy etap, ale panuje powszechne przekonanie, że sztuczna inteligencja może poprawić wydajność pracy personelu, a tym samym w pewnym stopniu złagodzić ryzyko wynikające z niewystarczającej liczby pracowników (ryzyko to zostało wskazane jako krytyczne w ocenie ryzyka przeprowadzanej przez instytucje). Nacisk położono zatem na identyfikację możliwego zastosowania sztucznej inteligencji w codziennej pracy i zapewnienie odpowiednich szkoleń personelowi.

## Znaczny wzrost liczby pracowników zatrudnionych na czas określony za pośrednictwem alternatywnych kanałów rekrutacyjnych

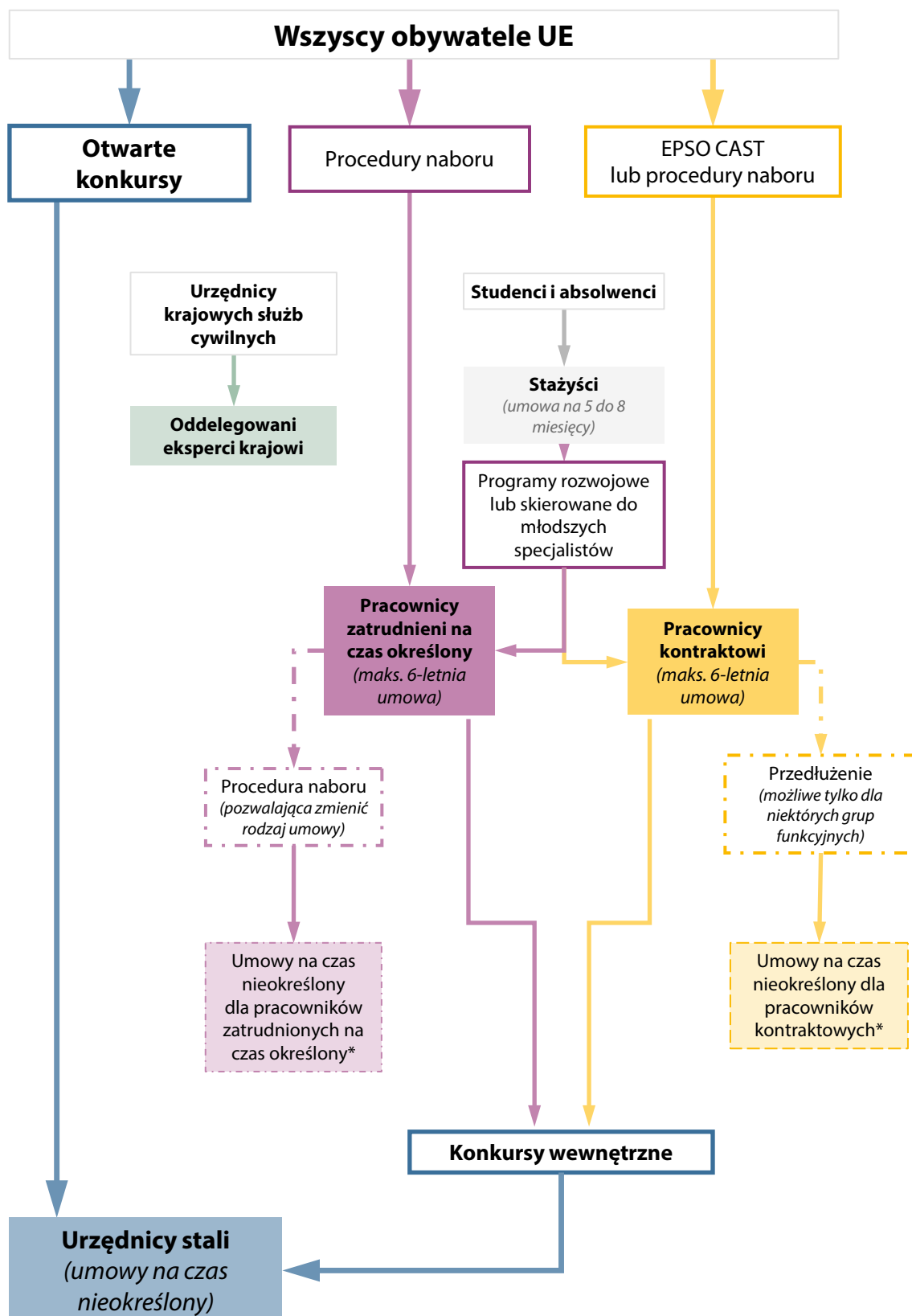
### Trudności EPSO doprowadziły do zwiększenia liczby rekrutowanych pracowników zatrudnionych na czas określony

**34** Istnieją różne sposoby dołączenia do służby cywilnej UE, jak pokazano na [rys. 6](#) poniżej, jednak tradycyjnie większość pracowników ubiegała się o pracę w ramach otwartych, zewnętrznych konkursów organizowanych przez Europejski Urząd Doboru Kadr (EPSO). Rządziej, po 2004 r., rekrutacja pracowników odbywała się również w drodze otwartych konkursów organizowanych przez konkretne instytucje. Pracownicy rekrutowani w drodze otwartych konkursów są mianowani na stałych urzędników, a służba cywilna UE do lat 2000 składała się w przeważającej mierze z urzędników, zgodnie z zasadą, że niezależna administracja opiera się na pracownikach, których zatrudnienie jest stabilne i którzy są chronieni przed bezprawnym zwolnieniem<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> OECD, „The principles of public administration”, listopad 2023 r.

Rys. 6 – Wiele ścieżek prowadzących do kariery w UE



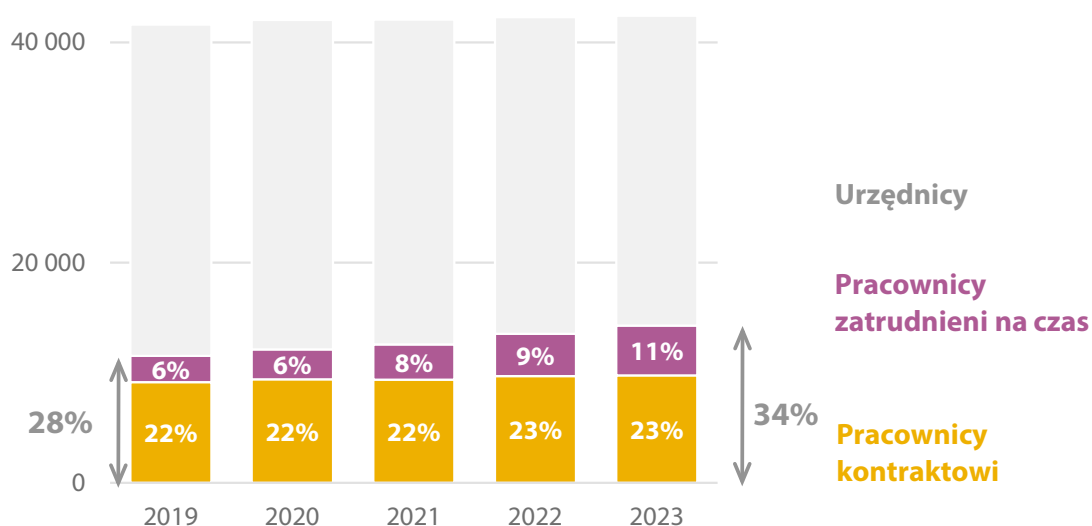
Uwaga: CAST to skrót od Contract Agents Selection Tool [narzędzie doboru pracowników kontraktowych].

\* Zob. szczegóły w [załączniku I](#).

Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy.

**35** W ostatnich latach wzrosła liczba pracowników zatrudnionych na podstawie umów na czas określony (pracownicy kontraktowi i pracownicy zatrudnieni na czas określony) (zob. [rys. 7](#)). Mniejsza część tych pracowników może otrzymać umowę na czas nieokreślony, w zależności od charakterystyki ich stanowiska i grupy funkcyjnej (pracownicy kontraktowi, zob. [załącznik I](#)) lub dostępności takich umów (pracownicy zatrudnieni na czas określony rekrutowani na stanowiska zarezerwowane dla pracowników zatrudnionych na czas określony, zob. [załącznik I](#)).

**Rys. 7 – Udział pracowników zatrudnionych na podstawie umów na czas określony wzrósł w latach 2019–2023**



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie wykazów pracowników skontrolowanych instytucji.

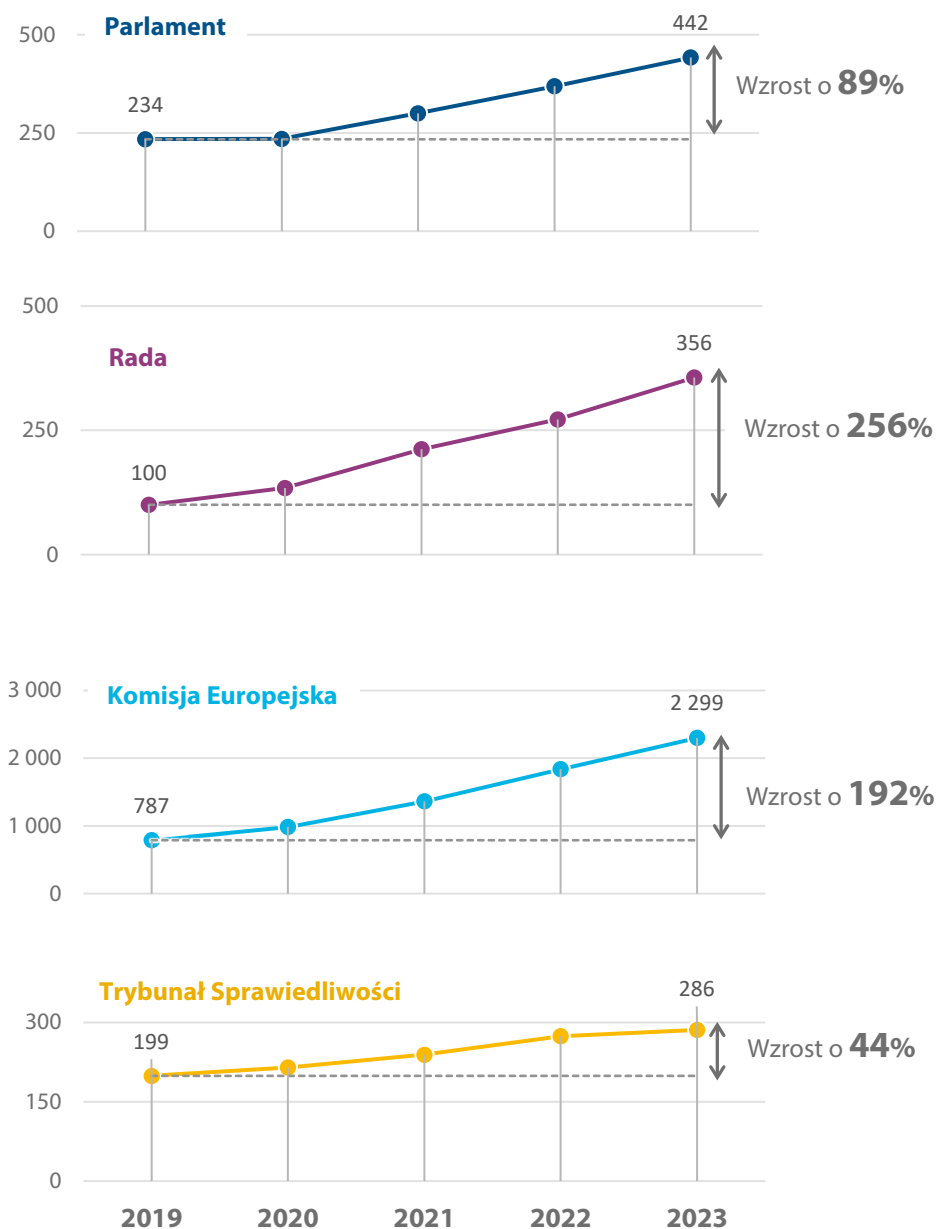
**36** Do niedawna konkursy EPSO były głównym kanałem rekrutacji dla instytucji, ale EPSO zaczął zmagać się z szeregiem problemów. Pandemia COVID-19 poważnie zakłóciła organizację testów stacjonarnych, a powstałe zaległości zostały nadrobione dopiero w 2022 r. EPSO wstrzymał następnie niektóre konkursy w celu sfinalizowania<sup>8</sup> prac nad projektem nowego modelu konkursów, a wdrożenie tego nowego modelu napotkało problemy informatyczne. W rezultacie w latach 2019–2023 ogłoszono i zakończono mniej konkursów w porównaniu z poprzednimi pięcioma latami (spadek odpowiednio o 35% i 38%). Spowodowało to zmniejszenie liczby kandydatów dostępnych do rekrutacji.

<sup>8</sup> Sprawozdanie specjalne 23/2020.

**37** Instytucje zareagowały rekrutacją większej liczby pracowników zatrudnionych na czas określony na stanowiska przeznaczone dla urzędników, do czasu znalezienia stałego rozwiązania rekrutacyjnego. Profile, dla których zorganizowano procedury naboru, odpowiadają stanowiskom, na które zwykle przeprowadzane są konkursy EPSO (pracownicy działu IT, lingwiści, administratorzy ogólni, pracownicy ochrony itp.). Przykładowo wszystkie procedury naboru pracowników na czas określony zorganizowane przez Radę w latach 2019–2023 dotyczyły profili, w przypadku których nie zorganizowano żadnego konkursu w ciągu ostatnich czterech lub pięciu lat bądź w przypadku których odpowiednie listy EPSO były starsze niż dwa lata lub nie były dostępne w momencie rekrutacji. Podobną sytuację odnotowano w przypadku stanowisk informatycznych – EPSO ogłosił serię konkursów w lutym 2022 r., ale zakończyły się one dopiero wiosną 2024 r. W latach 2020–2023 skontrolowane instytucje rekrutowały osoby o tych profilach zawodowych jako pracowników zatrudnionych na czas określony.

**38** Pracownicy zatrudnieni na czas określony stanowili od 30% do 59% (w zależności od instytucji i roku) pracowników zatrudnionych w ramach zewnętrznych naborów na stanowiska stałe w latach 2019–2020. W latach 2021–2022 odsetek ten wzrósł do poziomu 61–77%, po czym w 2023 r. nastąpił spadek (do poziomu 48–63%). W rezultacie liczba pracowników zatrudnionych na czas określonych na stanowiskach stałych w instytucjach znacznie wzrosła, co pokazano na *rys. 8*.

**Rys. 8 – Znaczny wzrost liczby pracowników zatrudnionych na czas określony na stanowiskach stałych od 2019 r.**



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie list pracowników skontrolowanych instytucji.

**39** Rekrutacja pracowników zatrudnionych na czas określony trwa zazwyczaj krócej niż rekrutacja urzędników, ponieważ procedury naboru nie muszą przebiegać według harmonogramu ustalonego na szczeblu międzyinstytucjonalnym i można je organizować w dowolnym momencie<sup>9</sup>. Instytucje mogą też łatwiej dostosować treść procedury naboru do swoich potrzeb i grupy zaszerogowania, w ramach której chcą zatrudnić pracownika, ponieważ regulamin pracowniczy nie przewiduje żadnych

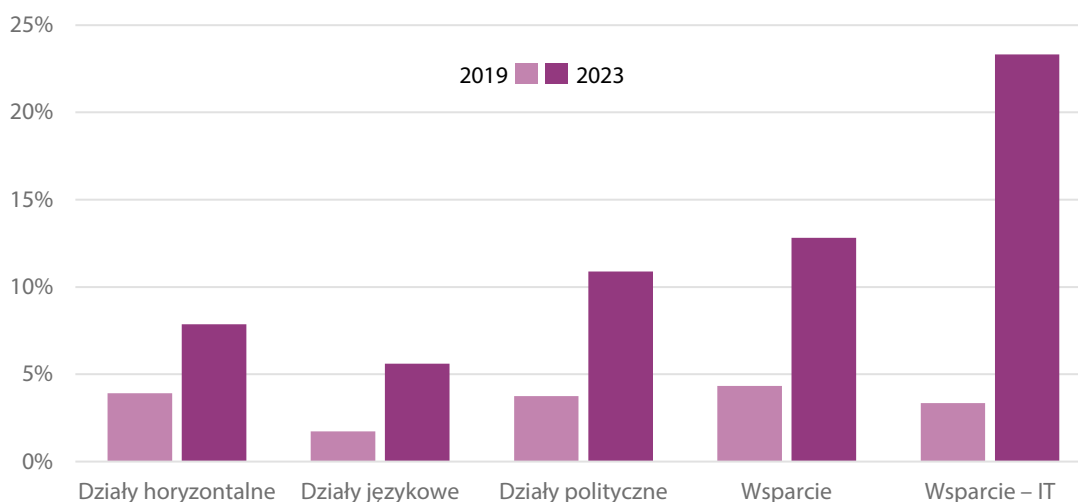
<sup>9</sup> Sprawozdanie specjalne 23/2020.

ograniczeń co do grup zaszeregowania przy rekrutacji pracowników zatrudnionych na czas określony. Instytucje, zgodnie z wewnętrznymi zasadami zaszeregowania, mogą zatem dostosować zaszeregowanie do warunków na rynku pracy, pod warunkiem że dysponują odpowiednim budżetem. Może to jednak prowadzić do sytuacji, w której urzędnicy i pracownicy zatrudnieni na czas określony będą zatrudniani w różnych grupach zaszeregowania do wykonywania tej samej pracy.

**40** Chociaż zatrudnianie pracowników na czas określony jest korzystne ze względu na elastyczność (łatwiej rekrutować pracowników, w przypadku których okresy zatrudnienia są krótsze, a umowy można łatwiej rozwiązać), niesie ze sobą znaczne ryzyko utraty nabytej wiedzy. Może się tak zdarzyć zarówno w przypadku, gdy pracownik zatrudniony na czas określony zdecyduje się odejść przed końcem umowy, jak i wtedy, gdy pracownicy, którzy chcą pozostać na stanowisku, muszą odejść, ponieważ nie udało im się przejść konkursu na stanowisko urzędnika. Ryzyko utraty wiedzy jest bardziej dotkliwie, gdy w danym dziale pracuje wielu pracowników zatrudnionych na czas określony.

**41** Kontrolerzy Trybunału przeanalizowali, w których częściach skontrolowanych instytucji zatrudnia się pracowników na czas określony, i dokonali podziału dyrekcji generalnych na pięć obszarów: horyzontalny (służba prawna, sekretariat generalny), językowy, wsparcia (zasoby ludzkie, finanse, budynki), informatyki i polityki. Najbardziej zauważalny wzrost liczby pracowników zatrudnionych na czas określonych zaobserwowano w dyrekcjach zajmujących się informatyką (zob. [rys. 9](#)).

**Rys. 9 – Odsetek stanowisk stałych zajmowanych przez pracowników zatrudnionych na czas określony wzrósł we wszystkich dyrekcjach generalnych od 2019 r.**



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie list pracowników skontrolowanych instytucji.



**42** W niektórych dyrekcjach generalnych Komisji odpowiedzialnych za poszczególne polityki, takich jak DG COMP (konkurencja), DG ECFIN (sprawy gospodarcze i finansowe), DG HOME i DG JUST (wymiar sprawiedliwości i konsumenci), pracownicy zatrudnieni na czas określony stanowią ponad 15% pracowników zajmujących stanowiska stałe, przy czym najwyższy odsetek odnotowano w DG COMP (20% obsadzonych stanowisk stałych w 2023 r.). Niedawno utworzone jednostki, takie jak DG DEFIS (przemysł obronny i przestrzeń kosmiczna) i HERA (Europejski Urząd ds. Gotowości i Reagowania na Stany Zagrożenia Zdrowia), dużą część stanowisk stałych obsadzają pracownikami zatrudnionymi na czas określony – od 18% do 40%. Wynika to z konieczności szybkiego obsadzenia stanowisk po utworzeniu podmiotu. Rosnący odsetek pracowników zatrudnionych na czas określony na stanowiskach stałych w dyrekcjach generalnych odpowiedzialnych za wdrażanie kluczowych polityk (takich jak polityka konkurencji lub migracji) może zagrozić ciągłości działania i skutkować utratą wiedzy instytucjonalnej, o czym Trybunał informował w 2023 r. w ramach oceny zarządzania długim w Komisji<sup>10</sup>.

**43** Aby ograniczyć wspomniane wyżej ryzyko, instytucje mogą organizować wewnętrzne konkursy otwarte dla pracowników zatrudnionych na czas określony. Pracownicy należący do tej kategorii, którzy pomyślnie przejdą takie konkursy, mogą następnie zostać zatrudnieni jako stali urzędnicy. Organizacja takich konkursów jest jednak czasochłonna i pochłania wiele środków. Choć wszystkie skontrolowane instytucje zorganizowały je w latach 2019–2023, jedynie Komisja i Parlament są w stanie przeprowadzać takie procedury regularnie.

**Instytucje korzystały ze specjalnych kanałów rekrutacyjnych, aby rozwiązać palące problemy, takie jak starzenie się personelu i pilne zapotrzebowanie na wiedzę specjalistyczną**

**44** Instytucje uruchomiły również specjalne kanały rekrutacji, aby reagować na konkretne problemy, takie jak starzenie się personelu, lub aby szybko pozyskać wiedzę specjalistyczną, która nie była dostępna wewnątrz instytucji.

**45** Personel instytucji starzeje się. W Parlamencie średni wiek personelu wzrósł z 46 lat w 2013 r. do 49 lat w 2022 r., a w Komisji – z 44 lat w 2013 r. do 47 lat w 2023 r. Od pewnego czasu instytucje te zmagają się z problemem przyciągania młodszych kandydatów. Już w 2012 r.<sup>11</sup> średni wiek pracowników w momencie

<sup>10</sup> Sprawozdanie specjalne 16/2023.

<sup>11</sup> Sprawozdanie Komisji dla Rady na temat systemu emerytalno-rentowego urzędników i innych pracowników Unii Europejskiej, COM(2012) 37 final, z 7.2.2012 r.

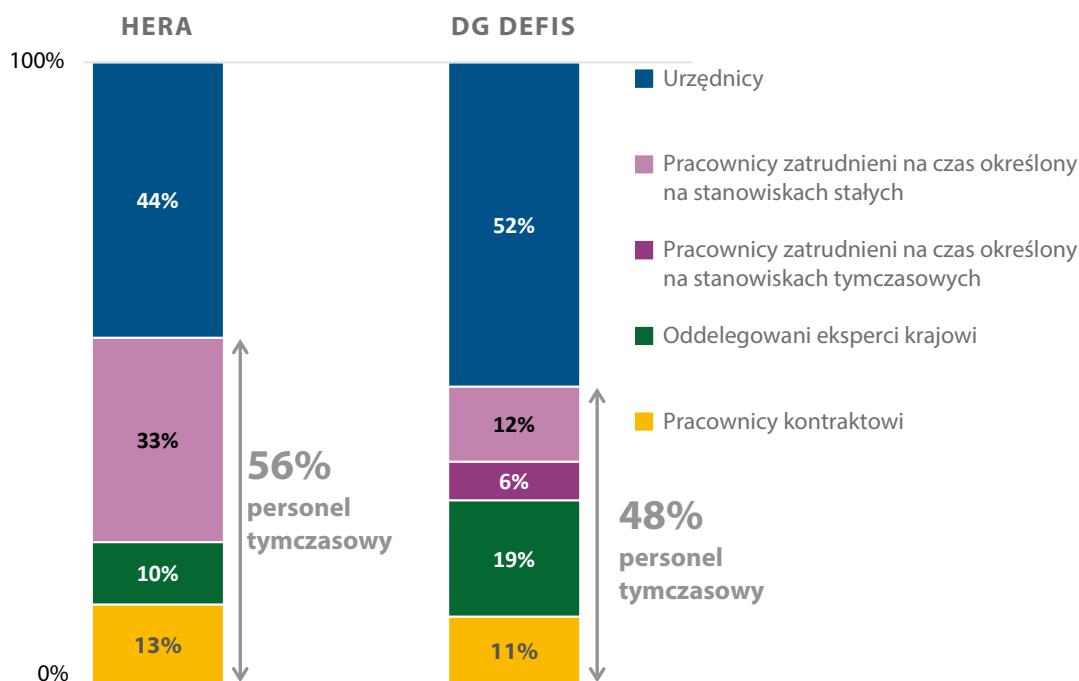
rekrutacji wynosił 35 lat. Z czasem wskaźnik ten zwiększył się – w latach 2019–2023 średni wiek nowych pracowników zatrudnionych w skontrolowanych instytucjach wynosił od 37 do 40 lat. W szczególności średni wiek nowych pracowników w początkowych grupach zaszeregowania jest wyższy, niż można by się spodziewać, biorąc pod uwagę, że stanowiska te wymagają mniej niż pięć lat doświadczenia zawodowego lub nie wymagają go wcale (zob. [załącznik II](#)): w Radzie i Komisji jedynie około 30% nowo zatrudnionych w grupie zaszeregowania AD5 to osoby poniżej 30 roku życia, mimo że na tym stanowisku nie jest wymagane żadne doświadczenie zawodowe, a jedynie trzy lata ukończonych studiów uniwersyteckich.

**46** Aby sprostać wyzwaniom związanym ze starzeniem się personelu, a jednocześnie nie dyskryminować pracowników ze względu na wiek, Rada i Komisja prowadzą programy rekrutacyjne dla młodszych specjalistów (z doświadczeniem zawodowym krótszym niż trzy lata). Program każdej instytucji jest dostosowany do jej potrzeb, ale wszystkie mają pewne wspólne cechy: kwalifikujący się uczestnicy pochodzą głównie z puli stażystów danej instytucji (choć pracownicy statutowi mogą uczestniczyć w programie, jeśli spełniają kryteria dotyczące doświadczenia), a wyłonionym kandydatom oferuje się umowę AD5 na czas określony.

**47** Omówione wyżej inicjatywy same w sobie nie są w stanie zmienić profilu demograficznego rekrutowanych osób, ponieważ dotyczą tylko niewielkiej liczby stanowisk. Niemniej są one sposobem na zaoferowanie wybranym, dobrym stażystom możliwości zatrudnienia w instytucjach bezpośrednio po zakończeniu stażu. Rozwiązanie to jest szybsze niż przeprowadzenie otwartego konkursu i stanowi sposób na zatrzymanie zainteresowanych i zmotywowanych młodszych pracowników.

**48** Przydzielenie dodatkowych obowiązków dyrekcjom generalnym może mieć konsekwencje kadrowe (zob. pkt [42](#)). W 2021 r. w obrębie Komisji utworzono DG DEFIS, która przejęła niektóre zadania DG GROW (rynek wewnętrzny, przemysł, przedsiębiorczość i MŚP), jednak jej rola wzrosła po agresji Rosji na Ukrainę. HERA została utworzona w 2022 r. w odpowiedzi na kryzys związany z COVID-19. W celu szybkiego obsadzenia stanowisk w tych DG Komisja nie tylko zatrudniała pracowników na czas określony, ale również korzystała z personelu oddelegowanego przez administracje krajowe (oddelegowanych ekspertów krajowych) (zob. [rys. 10](#)).

**Rys. 10 – Szybkie obsadzanie stanowisk w nowych dyrekcjach generalnych na przykładzie HERA i DG DEFIS**



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie listy pracowników Komisji (stan na dzień 1.1.2023 r.).

**49** Pracę oddelegowanych ekspertów krajowych wykorzystuje się również w dyrekcjach generalnych, w przypadku których konieczna jest ścisła współpraca z państwami członkowskimi w newralgicznych obszarach, takich jak migracja (DG HOME, w przypadku której eksperci ci stanowią 10% personelu) lub usługi finansowe, podatki i cła (DG FISMA – 11% i DG TAXUD – 12%). Zatrudnianie oddelegowanych ekspertów krajowych umożliwia instytucjom, a w szczególności Komisji, zacieśnianie współpracy z administracjami krajowymi, a jednocześnie uzupełnianie krótkoterminowych luk w wiedzy specjalistycznej, pod warunkiem, że wdrożone zostaną odpowiednie procedury gwarantujące transfer wiedzy w ramach instytucji po odejściu tych ekspertów. Niezależnie od powyższego stosunkowo wysoki odsetek ekspertów krajowych może narazić ciągłość działalności danej instytucji na ryzyko.

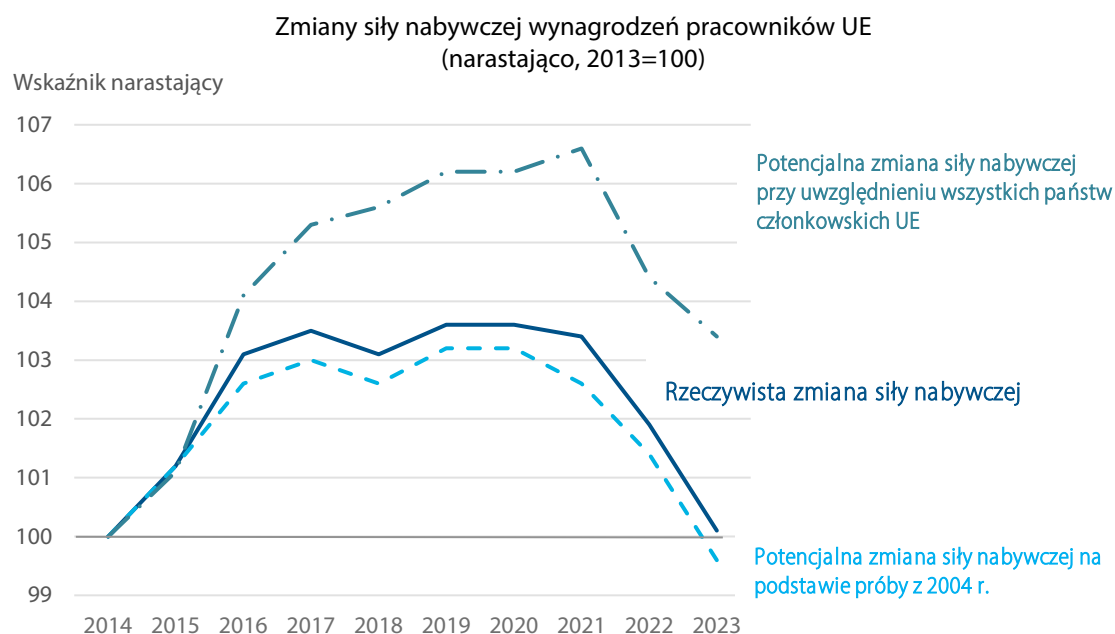
## Instytucje UE walczą o przyciągnięcie pracowników o wybranym profilu i narodowości

### Metoda dostosowywania wynagrodzeń ograniczyła wzrost wydatków UE, ale zmniejszyła siłę nabywczą wynagrodzeń pracowników

**50** Wynagrodzenia i gwarancja, że siła nabywczą wynagrodzeń pracowników będzie zmieniać się zgodnie ze zmianami siły nabywczą wynagrodzeń urzędników krajowych służb cywilnych, stanowią istotny aspekt świadczeń pracowniczych oferowanych przez instytucje. Są one jednym z czynników wpływających na zdolność instytucji do przyciągania i zatrzymywania kandydatów ze wszystkich państw członkowskich i na wszystkie stanowiska. Wynagrodzenie brutto pracownika statutowego ustalane jest w zależności od grupy funkcyjnej (zob. [załącznik I](#)), grupy zaszerogowania i stopnia, i jest corocznie dostosowywane w celu odzwierciedlenia zmian w sile nabywczą wynagrodzeń urzędników służby cywilnej w określonej próbie państw członkowskich (szczegółowe informacje znajdują się w [załączniku III](#)). Skład tej próby zmieniał się od 2004 r. Obecnie próba obejmuje 10 państw członkowskich, które łącznie reprezentują ponad 75% produktu krajowego brutto (PKB) UE.

**51** W [sprawozdaniu](#) Komisji z 2022 r. na temat wdrażania dostosowań płac zamieszczono analizę porównawczą dotyczącą tego, jakie byłyby dostosowania wynagrodzeń, gdyby zachowano próbę z 2004 r., a także obliczenia dotyczące sytuacji, gdyby do zdefiniowania tego konkretnego wskaźnika wzięto pod uwagę wszystkie państwa członkowskie. Wyniki tego obliczenia, rozszerzone o rok 2023, przedstawiono na [rys. 11](#).

**Rys. 11 – Zmiany siły nabywczej wynagrodzeń pracowników w latach 2014–2023 były zależne od próby dobranej jako podstawa do obliczenia dostosowań**



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych Eurostatu.

**52** Utrzymanie próby z 2004 r. skutkowałoby utratą przez pracowników UE 0,4% siły nabywczej w latach 2014–2023. Z drugiej strony, przyjęcie za punkt odniesienia wszystkich państw członkowskich skutkowałoby wzrostem o 3,4%. Próba z 2014 r., która była wykorzystywana od tego czasu, wykazała nieznaczną zmianę między 2013 r. a 2023 r. – wzrost o 0,1%

**53** Powodem tych różnic jest zmiana siły nabywczej wynagrodzeń urzędników krajowych służb cywilnych w państwach członkowskich, które przystąpiły do UE po 2004 r. Z wyjątkiem Polski, kraje te nie zostały uwzględnione w próbie. Siła nabywcza w tych państwach członkowskich wzrosła o 24% między 2013 a 2023 r., podczas gdy w państwach członkowskich, które dołączyły do UE przed 2004 r., nie odnotowano prawie żadnych zmian (2% w tym okresie).

**54** Skład próby z 2014 r. sprawił, że dostosowania płac były niższe, niż gdyby uwzględniono wszystkie państwa członkowskie. Nie oznacza to, że wynagrodzenia w UE są nieatrakcyjne w ujęciu bezwzględny – pozostają porównywalne z wynagrodzeniami oferowanymi przez inne organizacje międzynarodowe – ale z czasem zmniejsza się ich względna atrakcyjność. Ponadto decyzje podjęte w latach 2010–2013 (takie jak zastosowanie korekt niższych niż obliczone lub niestosowanie

metody w latach 2013–2014) spowodowały trwałą różnicę w wysokości 4,5% w ewolucji siły nabywczej wynagrodzeń pracowników UE w porównaniu z urzędnikami krajowych służb cywilnych (zob. [załącznik III](#)).

**55** Metoda stosowana do obliczania dostosowania płac zawiera również klauzule mające na celu ochronę budżetu UE w przypadku pogorszenia się sytuacji gospodarczej. Częściowo dostosowanie płac za 2020 r. zostało przełożone na 2022 r. ze względu na wpływ kryzysu związanego z COVID-19 na PKB UE. Komisja oszacowała, że w rezultacie w wieloletnich ramach finansowych na lata 2021–2027 zaoszczędzono 750 mln euro<sup>12</sup>. Trybunał uważa, że obliczenia te są co do zasady poprawne.

**56** Powyższa metoda nie została opracowana jako narzędzie służące zwiększeniu atrakcyjności wynagrodzeń w UE. Trybunał ustalił jednak, że jej zastosowanie (zob. pkt [54](#)) pozwala prawidłowo odzwierciedlić zmiany siły nabywczej wynagrodzeń urzędników krajowych służb cywilnych, a także że metoda ta zawiera niezbędne zabezpieczenia pozwalające na dostosowania do zmieniających się warunków gospodarczych.

#### **Miejsca pracy w UE nie są konkurencyjną i atrakcyjną ofertą w odniesieniu do wszystkich profili zawodowych**

**57** Instytucje mogą wpływać na atrakcyjność finansową oferowanych przez siebie miejsc pracy, dostosowując grupę zaszeregowania, do której rekrutują pracowników. W regulaminie pracowniczym określono zaszeregowania, do której mogą być rekrutowani urzędnicy w każdej grupie funkcyjnej (zob. [załącznik II](#)): SC1 lub SC2, AST1 do AST4 oraz AD5 do AD8. W regulaminie przewidziano, w stosownych przypadkach, możliwość zatrudnienia w wyższych grupach zaszeregowania w grupie funkcyjnej AD. Regulamin stanowi również, że można brać pod uwagę warunki panujące na rynku pracy. Oznacza to, że konkursy EPSO na stanowiska specjalistyczne są zazwyczaj organizowane dla wyższych grup zaszeregowania. Konkursy na stanowiska informatyczne ogłaszane w 2022 r. odbyły się na poziomach AST4 i AD7.

---

<sup>12</sup> Sprawozdanie na temat danych dotyczących wpływu na budżet rocznej aktualizacji za 2022 r. wynagrodzeń i emerytur urzędników i innych pracowników Unii Europejskiej, [COM\(2022\)678 final](#).

**58** Instytucje mają większą swobodę w zakresie rekrutacji pracowników zatrudnianych na czas określony, ponieważ nie ma ograniczeń co do grup zaszeregowania, do których mogą zatrudnić kandydatów. W związku z tym, chociaż organizuje się procedury naboru pracowników na czas określony na poziomie AD5, bardzo często ogłaszane grupy zaszeregowania są wyższe (od AD6 do AD8, a nawet AD9). W przypadku pracowników AST procedury naboru często dotyczą stanowisk w grupie zaszeregowania AST3. Instytucje mogą również zdecydować się na przeprowadzenie procedury naboru z orientacyjnym przedziałem zaszeregowania, np. od AD5 do AD7, co pozwala im dostosować umowy na czas określony do kwalifikacji i doświadczenia rekrutowanego personelu, zgodnie z wewnętrznymi zasadami zaszeregowania i warunkami określonymi w ogłoszeniu o naborze.

**59** Rekrutacja w instytucjach UE opiera się na konkurencyjnym procesie naboru, w ramach którego kandydaci zdają serię testów. Na końcu naboru sporządzona zostaje lista rezerwowa, a działy rekrutujące pracowników mogą następnie wybrać z listy osobę, którą chciałyby zatrudnić. Liczba kandydatów musi być zatem wystarczająco duża, by zapewnić instytucjom rzeczywisty wybór kandydatów, spośród których zostanie przeprowadzona rekrutacja. Biorąc pod uwagę, że nie wszyscy kandydaci będą kwalifikować się do określonej pracy, Trybunał szacuje, że aby można było dokonać właściwego wyboru, minimalna liczba kandydatów na dane stanowisko musi wynosić od 9 do 12.

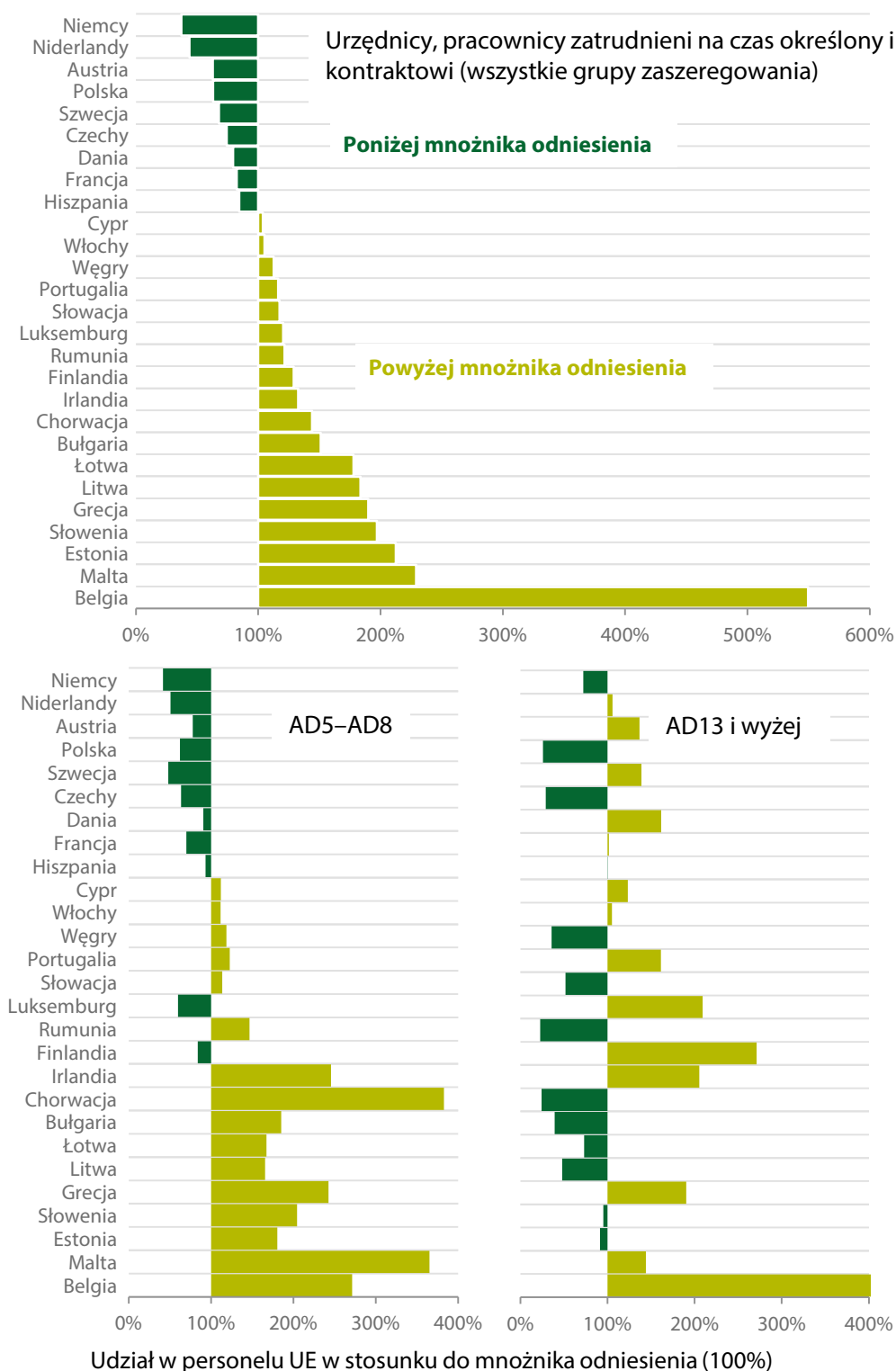
**60** Trybunał dokonał przeglądu procedur naboru organizowanych przez instytucje w latach 2019–2023, a także ogólnodostępnych informacji na temat trwających konkursów EPSO. Ogólnie rzecz biorąc, liczba kandydatów zgłaszających się do instytucji zawsze przekraczała liczbę miejsc na listach rezerwowych. Niemniej w przypadku niektórych wysoce wyspecjalizowanych profili zawodowych związanych z informatyką stosunek liczby kandydatów do liczby laureatów na listach rezerwowych wynosił od czterech do sześciu. Pomimo oferowanych wyższych grup zaszeregowania istnieje problem atrakcyjności tych profili – profili, które jednak stają się coraz ważniejsze zarówno dla bieżącego funkcjonowania instytucji (zob. pkt [23](#), [24](#) i [33](#)), jak i w kontekście opracowywania koncepcji politycznych ([pakiet dotyczący aktu o usługach cyfrowych](#), [akt o cyberbezpieczeństwie](#)).

### **Wśród personelu instytucji UE wciąż występuje nierównowaga, jeśli chodzi o narodowość pracowników**

**61** Oczekuje się, że instytucje UE będą rekrutować pracowników z uwzględnieniem jak najszerszego obszaru geograficznego spośród państw członkowskich UE, nie mogą jednak rezerwować stanowisk dla obywateli jakiejkolwiek konkretnej narodowości. W [sprawozdaniu](#) z 2018 r. Komisja wskazała, że w służbie cywilnej UE występuje brak równowagi geograficznej. Instytucje korzystają ze wspólnego szablonu sprawozdania na temat równowagi geograficznej personelu na poziomie międzyinstytucjonalnym, ale każda instytucja stosuje własny wskaźnik odniesienia. Na potrzeby analizy Trybunał zebrał dane pochodzące z Parlamentu, Rady, Komisji i Trybunału Sprawiedliwości, a następnie zastosował obowiązujący w 2023 r. wskaźnik odniesienia Komisji (zob. [załącznik IV](#)). Na [rys. 12](#) przedstawiono odsetek pracowników UE w porównaniu ze wskaźnikiem odniesienia dla każdej narodowości.



Rys. 12 – Nierównowaga geograficzna w służbie cywilnej UE (2023)



*Uwaga:* 100% oznacza, że odsetek pracowników UE danej narodowości odpowiada wskaźnikowi odniesienia.

*Źródło:* Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie list pracowników skontrolowanych instytucji (urzędników, pracowników zatrudnionych na czas określony i pracowników kontraktowych).

**62** Odsetek pracowników w przypadku niektórych państw członkowskich (np. Niemiec, Polski i Czech) jest niższy od wskaźnika odniesienia dla wszystkich grup zaszerogowania i wszystkich grup funkcyjnych. W przypadku innych państw sytuacja zależy od grupy zaszerogowania (szczegółowe informacje znajdują się w [załączniku IV](#)). Szczególnie niezrównoważona sytuacja występuje w przypadku obywateli tych państw członkowskich, które przystąpiły do UE po 2004 r. (zob. [rys. 12](#)). Częściową przyczyną tej sytuacji jest nowelizacja regulaminu pracowniczego z 2014 r., która ograniczyła dostęp do tych grup zaszerogowania w celu lepszego dostosowania wynagrodzenia do zakresu odpowiedzialności. Te grupy zaszerogowania stały się dostępne jedynie po przejściu procedury naboru lub dla pracowników pełniących obowiązki kierownicze, nie są już jednak dostępne w drodze awansu.

**63** Od 2018 r. instytucje podejmowały różne działania w odniesieniu do tych państw członkowskich, w przypadku których odsetek pracowników jest niższy od wskaźnika odniesienia. Obejmowały one wyjazdy pracowników i studentów ambasadorów na uniwersytety w całej Europie w celu promowania kariery w UE<sup>13</sup>, udział przedstawicieli instytucji w targach pracy w państwach członkowskich i współpracę z władzami krajowymi. Niektóre państwa członkowskie, w przypadku których odsetek pracowników UE jest mniejszy, zatrudniały w stałym przedstawicielstwie w Brukseli lub we własnej stolicy osoby, którzy zajmowały się współpracą z instytucjami UE w celu wyeliminowania nierówności geograficznych. Wszystkie instytucje współpracują w tym zakresie z organami administracji krajowej, ale tylko Komisja sformalizowała tę kwestię we [wspólnych planach działania](#).

**64** Oprócz działań informacyjnych niektóre instytucje udoskonalają również swoje procedury rekrutacyjne, na przykład zwracając się do rekrutujących działów o dodanie do listy kandydatów, z którymi przeprowadzane są rozmowy kwalifikacyjne na dane stanowisko, co najmniej jednej osoby pochodzącej ze słabiej reprezentowanego państwa członkowskiego, tak aby zwiększyć obecność tych kandydatów. W pierwszej połowie 2024 r. Parlament, opierając się na własnej analizie równowagi geograficznej, ogłosił trzy konkursy skierowane do obywateli Niderlandów, Austrii i Luksemburga, aby utworzyć listy rezerwowe laureatów tych narodowości i zasilić nimi pulę rekrutacyjną. Jest to jedyna instytucja, która wykorzystuje tego typu konkursy, aby skorygować nierównowagę geograficzną.

---

<sup>13</sup> Sprawozdanie specjalne 23/2020.

**65** Rezultaty opisanych powyżej działań mających na celu poprawę równowagi geograficznej wśród pracowników UE jeszcze się nie zmaterializowały. Ponadto w maju 2024 r. dwa państwa członkowskie złożyły do Trybunału Sprawiedliwości skargi przeciwko konkursom Parlamentu skierowanym do osób o określonym obywatelstwie.

### **Przyczyny braku atrakcyjności nie zostały kompleksowo przeanalizowane**

**66** Instytucje nie stosują jednakowego podejścia, jeśli chodzi o identyfikowanie przyczyn, dla których wystarczająca liczba przedstawicieli niektórych narodowości nie ubiega o pracę w UE. W [sprawozdaniu z 2022 r.](#) Komisja stwierdziła silną korelację między uczestnictwem przedstawicieli danej narodowości w konkursach a zarobkami netto i perspektywami zatrudnienia w danym państwie członkowskim, a także ze wskaźnikiem poprawy jakości życia OECD (im lepsze warunki życia w państwie członkowskim, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że jego obywatele będą aplikować w konkursach UE). W wywiadach, jakie Trybunał przeprowadził z przedstawicielami administracji krajowych, jako przyczynę tego stanu rzeczy często wymieniano brak łatwo dostępnych informacji na temat karier i warunków zatrudnienia. Parlament zlecił przeprowadzenie badania atrakcyjności pracodawców dla osób poniżej 35. roku życia w siedmiu państwach członkowskich, które nie są dobrze reprezentowane wśród nowych pracowników. Od 45% do 69% respondentów uznało Parlament za atrakcyjnego pracodawcę. Wyniki posłużyły do przeglądu wizerunku Parlamentu jako pracodawcy i zaktualizowania materiałów poświęconych promowaniu kariery w instytucji.

**67** Instytucje oferują warunki pracy, które generalnie odpowiadają współczesnym oczekiwaniom wobec wykwalifikowanych pracowników, którzy w celu podjęcia pracy przeprowadzają się za granicę: praca w niepełnym wymiarze godzin, elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej (również poza miejscem zatrudnienia), urlopy rodzinne i zasiłki rodzinne. Wdrożyły one również politykę różnorodności i włączenia społecznego. Niemniej wspomniane warunki pracy nie zawsze są jasno wskazane w ogłoszeniach o wolnych stanowiskach lub na stronach rekrutacyjnych publikowanych przez poszczególne instytucje. Potencjalni kandydaci nie mają zatem często wiedzy na temat środowiska pracy, co może negatywnie wpływać na ich motywację do ubiegania się o pracę wymagającą wyprowadzki za granicę.

**68** Wskaźnik odrzucenia ofert pracy jest niski we wszystkich instytucjach, ale nie jest mierzony w spójny sposób. W zależności od tego, jaki system informatyczny jest wykorzystywany do zarządzania zasobami kadrowymi, a także od liczby rekrutacji obsługiwanych każdego roku wskaźnik odrzuceń może być mierzony automatycznie, ale dopiero na końcowym etapie procesu (gdy rekrutacja została już wprowadzona do systemu). Wskaźnik ten może być też monitorowany ręcznie przez cały proces rekrutacji – zgłaszane wskaźniki wahały się od 2% do 15%, w zależności od sposobu liczenia. W związku z tym nie jest możliwe porównanie wskaźników między poszczególnymi instytucjami. Oznacza to również, że instytucje nie mogą przeprowadzić analizy porównawczej przypadków odrzucenia ofert, co pozwoliłoby im zidentyfikować ewentualne tendencje lub czynniki wspólne dla wszystkich instytucji.

**69** Instytucje mające siedzibę w Luksemburgu zgłaszały trudności w rekrutacji pracowników przez ostatnie 10 lat. Trybunał podjął próbę określenia skali problemu, analizując wskaźnik odrzuceń ofert pracy w Luksemburgu w latach 2019–2023. Choć wskaźnik odrzuconych ofert pracy był wyższy w przypadku stanowisk w Luksemburgu niż w Brukseli, liczba odrzuconych ofert pracy była zbyt niska (około 100 w ciągu czterech lat zarówno w Parlamencie, jak i w Komisji) i niespójnie mierzona (zob. pkt [68](#)), aby można ją było ekstrapolować. Niemniej kwestia atrakcyjności lokalizacji w Luksemburgu skłoniła instytucje do koordynacji działań w ramach grupy roboczej (zob. [ramkę 1](#)).

## Ramka 1

### Grupa robocza ds. atrakcyjności Luksemburga

Liczba pracowników UE zatrudnionych w Luksemburgu znacznie wzrosła od 2014 r. – z 6 074 do około 9 500 w 2023 r. Mimo tego wzrostu instytucje mające siedzibę w Luksemburgu zgłaszają trudności w rekrutacji pracowników, częściowo z powodu kosztów mieszkaniowych w tym kraju.

Minimalne wynagrodzenie brutto wypłacane w instytucjach pracownikom kontraktowym z grupy funkcyjnej (FG)I/1 jest niższe od płacy minimalnej obowiązującej w Luksemburgu, a instytucje podjęły działania mające na celu zagwarantowanie, że ich pracownicy nie będą otrzymywać wynagrodzeń niższych od lokalnej płacy minimalnej. W 2021 r. instytucje powołały grupę roboczą, której zadaniem będzie omówienie działań mających na celu zwiększenie atrakcyjności Luksemburga. Powstały 12-punktowy plan działania koncentruje się na następujących kwestiach:

- zarządzanie personelem, tak aby ułatwić rekrutację pracowników w Luksemburgu;
- centra doskonałości, prezentujące Luksemburg jako szczególnie atrakcyjne miejsce, jeśli chodzi o stanowiska pracy w branży finansowej, prawniczej, informatycznej, językowej i zarządzania wiedzą;
- życie w Luksemburgu, udzielanie wsparcia w znalezieniu zakwaterowania, oferowanie porad mających na celu wsparcie integracji partnerów pracowników na lokalnym rynku pracy;
- działania informacyjne obejmujące wspólną strategię komunikacyjną dla instytucji z siedzibą w Luksemburgu, współpraca z władzami krajowymi i uniwersytetami europejskimi.

## Instytucje UE nie wykorzystują w pełni wszystkich dostępnych możliwości poprawy zarządzania personelem

**70** Od pracowników UE oczekuje się niezależności i przestrzegania najwyższych standardów zawodowych. Ramy zatrudnienia w służbie cywilnej UE powinny umożliwiać im wykonywanie obowiązków w sposób jak najbardziej skuteczny i efektywny<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Rozporządzenie (UE, Euratom) nr 1023/2013.

**71** Instytucje powinny zatem ustanowić takie ramy, aby jak najlepiej wykorzystać potencjał swoich pracowników. Ramy te powinny umożliwić nagradzanie dobrych wyników, identyfikowanie potrzeb w zakresie talentów i rozwoju zawodowego oraz reagowanie na słabe wyniki. Pracownicy UE powinni mieć ponadto możliwość rozwoju kariery i awansu zawodowego w oparciu o kompetencje i wyniki<sup>15</sup>.

### **Niepotrzebnie restrykcyjne podejście do zarządzania wynikami osiąganymi przez pracowników**

#### **Ramy oceny wyników koncentrują się przede wszystkim na przypadkach nienależytego wykonywania obowiązków**

**72** W regulaminie pracowniczym określono minimalne wymogi dotyczące ram zarządzania wynikami w instytucjach. Wymogi te koncentrują się na rocznych sprawozdaniach z oceny pracownika, które służą do porównywania względnych osiągnięć pracowników kwalifikujących się do awansu i stanowią część procedury degradacji i zwalniania pracowników z powodu nienależytego wykonywania obowiązków.

**73** W sprawozdaniach z oceny analizowane są umiejętności, efektywność i zachowanie w trakcie wykonywania obowiązków służbowych. W sprawozdaniu wskazuje się, czy ogólne wyniki danego pracownika są zadowalające czy niezadowalające. Jeśli oceniający uzna, że wyniki danego pracownika są niezadowalające, przejście pracownika na wyższy stopień zostaje wstrzymane. Jeśli wyniki pozostają niezadowalające, można wszcząć procedurę zwolnienia z powodu nienależytego wykonywania obowiązków. Pracownicy mogą zostać również zwolnieni z przyczyn dyscyplinarnych, a obie procedury mogą przebiegać równolegle.

**74** Nowelizacja regulaminu pracowniczego z 2014 r. pozostawiła w gestii każdej instytucji określenie procedur „ustalania przypadków nienależytego wykonywania obowiązków, ich rozstrzygnięcia i zarządzenia im we właściwym terminie i w odpowiedni sposób”, ale wprowadziła obowiązkowe kroki, które wydłużyły procedurę zwalniania z powodu nienależytego wykonywania obowiązków. Procedura ta może się rozpocząć dopiero po otrzymaniu trzech kolejnych niezadowalających sprawozdań z oceny (co prowadzi do degradacji), a ponadto przed zwolnieniem wymagane są dodatkowe dwa niezadowalające sprawozdania. Oznacza to, że potrzeba pięciu lat konsekwentnie

---

<sup>15</sup> OECD, „Principles of public administration”, 2023.

niezadowalających wyników, zanim urzędnika będzie można zwolnić z powodu nienależytego wykonywania obowiązków.

**75** Niezależność służby cywilnej opiera się częściowo na fakcie, że urzędnicy służby cywilnej mogą zostać zwolnieni lub zdegradowani wyłącznie na podstawie obiektywnych kryteriów regulowanych przez prawo<sup>16</sup>. Z tego względu zasadne jest opracowanie jasnej, opartej na dowodach procedury zwalniania pracowników. Rozwiązania wprowadzone w 2014 r. są jednak uciążliwe. Od 2019 r. (pierwszego roku, w którym możliwe było zwolnienie z powodu nienależytego wykonywania obowiązków) w skontrolowanych przez Trybunał instytucjach UE nie doszło do żadnego takiego zwolnienia, choć co roku kilka sprawozdań (mniej niż 0,1%) zawiera ocenę niezadowalającą.

**76** Przypadki nienależytego wykonywania obowiązków najlepiej zwalczać, zanim pracownik zostanie powołany na czas nieokreślony. Regulamin pracowniczy przewiduje, że nowo zatrudnieni pracownicy muszą przejść okres próbny trwający od sześciu do dziewięciu miesięcy (w zależności od umowy). W grudniu 2023 r. Komisja zaktualizowała swoje wytyczne dla kierowników dotyczące okresów próbnych, podkreślając, że urzędnicy mogą zostać zatwierdzeni na swoim stanowisku tylko wtedy, gdy wykażą się „wysokim poziomem wyników” we wszystkich aspektach swojej pracy. Przypadki zakończenia okresów próbnych bez zatwierdzenia pracownika nadal należą do rzadkości (w sumie było ich 35 w trzech skontrolowanych instytucjach w latach 2019–2023, co stanowi około 0,2% wszystkich przyjętych pracowników).

**77** Skupienie się w regulaminie pracowniczym na nienależytym wykonywaniu obowiązków (niezdolności lub niechęci do wykonywania swojej pracy) nie uniemożliwia instytucjom wdrażania środków mających na celu rozwiązanie problemu słabych wyników pracowników, zanim zostaną one uwzględnione w sprawozdaniach z oceny. Niemniej identyfikowanie przypadków słabych wyników i zaradzanie im jest zwykle przywoływane w decyzjach wykonawczych odnoszących się do procedury dotyczącej nienależytego wykonywania obowiązków, co jeszcze bardziej zaciera znaczenie tych dwóch pojęć i powiązanego z nimi zestawu środków. Co więcej, w artykułach decyzji wykonawczych instytucji odnoszących się do wstępnych działań zazwyczaj mówi się o oznakach lub ryzyku nienależytego wykonywania obowiązków, a nie o szerszym problemie słabych wyników.

---

<sup>16</sup> OECD, „Principles of public administration”, 2023.

**78** Decyzja wykonawcza Parlamentu zawiera artykuł dotyczący formalnego identyfikowania i zgłaszania pierwszych oznak nienależytego wykonywania obowiązków zawodowych oraz podejmowania działań przed sporządzeniem kolejnego sprawozdania z oceny. Również decyzja Rady przewiduje sformalizowaną procedurę zapobiegawczą w przypadkach, gdy istnieje ryzyko, że kolejne sprawozdanie z oceny wykaże nienależyte wykonywanie obowiązków zawodowych. W wytycznych Komisji w sprawie wyników pracy podkreślono, że kierownicy powinni informować pracowników o wszelkich kwestiach związanych z niezadowolającymi aspektami wyników natychmiast po ich wystąpieniu. Celem tych przepisów jest zachęcenie zarówno kierowników, jak i pracowników do podjęcia działań, zanim kierownicy zgłoszą niezadowolające wyniki pracy w sprawozdaniu z oceny.

**79** Szkolenia z zakresu zarządzania obejmują zarządzanie wynikami pracy, jednak większość wytycznych dotyczących wyników skierowanych do kierowników dotyczy tego, jak wykrywać niezadowolające wyniki pracy i traktować je w sprawozdaniach z oceny, ponieważ dopóki ten etap nie zostanie odpowiednio i formalnie udokumentowany, nie będzie możliwe wszczęcie procedury zwolnienia. Wytyczne te mają zazwyczaj także na celu przypomnienie kierownikom orzecznictwa dotyczącego sprawozdań z oceny, tak aby zagwarantować, że przeprowadzona ocena nie doprowadzi do sporów prawnych.

**80** Komisja opracowała również szczegółowe zasady mające zastosowanie do kadry kierowniczej średniego szczebla, w przypadku której sprawozdania z oceny zawierają sekcję poświęconą ocenie wyników zarządzania. Kierownicy średniego szczebla w Komisji mogą zostać przeniesieni na stanowiska inne niż kierownicze po jednej niezadowolającej ocenie wyników pracy kierowniczej. Po dwóch niezadowolających ocenach wszczęcie procedury przeniesienia jest obowiązkowe. W okresie objętym kontrolą (2019–2023) w Komisji odnotowano tylko jeden przypadek przeniesienia ze względu na niezadowolające wyniki pracy na stanowisku kierowniczym.

**81** Procedura degradowania i zwalniania pracowników z powodu nienależytego wykonywania obowiązków jest nadmiernie uciążliwa, choć zasadny jest przewidziany w niej wymóg zebrania odpowiedniej dokumentacji w celu zgromadzenia uzasadnionych dowodów. Uciążliwość procedury wpłynęła na sposób postrzegania kwestii wyników pracy w służbie cywilnej UE, co odbiło się negatywnie na innych niezbędnych aspektach zarządzania wynikami pracowników.



## **W niewystarczającym stopniu nagradza się dobre wyniki**

**82** Jeśli chodzi o drugi kraniec spektrum wyników, regulamin pracowniczy nie przewiduje żadnych konkretnych sposobów nagradzania osób wyróżniających się dobrymi wynikami, poza stwierdzeniem, że awanse muszą być przyznawane w oparciu o zasługi. Porównanie zasług w ramach danej grupy zaszeregowania odbywa się głównie na podstawie treści sprawozdań z oceny. Niemniej podział wyników na zadowolające/niezadowolające, wynikający z wymogów procedury dotyczącej nienależytego wykonywania obowiązków, nie zachęca kierowników do przedstawiania bardziej zniuansowanej ogólnej oceny wyników pracy w podsumowaniu sprawozdań z oceny. Ponadto instytucje uważają, że od ich personelu oczekuje się co najmniej „dobrych wyników”, co utrudnia identyfikację osób wyróżniających się wyjątkowo dobrymi wynikami. Zarówno Parlament, jak i Rada dysponują danymi ilościowymi związanymi z oceną pracowników. Pomaga to zidentyfikować w toku porównywania zasług na potrzeby awansu tych pracowników, którzy osiągają wyniki lepsze niż oczekiwane normy.

**83** Kariera zawodowa pracowników, którzy osiągają wyniki zadowolające, ale nie tak dobre jak inni pracownicy w tej samej grupie zaszeregowania, przebiega wolniej; pracownicy, którzy osiągają lepsze wyniki, mogą liczyć na szybsze awanse. Jednakże możliwości takie są ograniczone przez mnożniki odniesienia równorzędności okresu służby określone w regulaminie pracowniczym. Mnożniki te wprowadzono w 2004 r., aby zapewnić równe tempo przebiegu kariery pracowników zatrudnionych przed 2004 r. i tych zatrudnionych później. Zastosowanie tych mnożników powoduje, że pracownicy uzyskują awans zgodnie ze średnim tempem przebiegu kariery. Od 2014 r., aby ograniczyć ten półautomatyczny awans, który nie zawsze był powiązany z zakresem obowiązków, do niektórych najwyższych grup zaszeregowania AST (10 i 11) oraz AD (13 i wyżej) można zostać zaklasyfikowanym wyłącznie po przejściu procedury naboru. Rozwiązanie to poprawiło równowagę między zakresem obowiązków a poziomem wynagrodzenia.

**84** Przepisowe ograniczenia dotyczące wykorzystywania awansów jako nagrody za wybitne wyniki oraz fakt, że przyznawanie pracownikom premii za wyniki nie jest dozwolone na mocy regulaminu pracowniczego, nie uniemożliwiają instytucjom wprowadzania nagród pozafinansowych dla pracowników, których wyniki wykraczają poza oczekiwane wysokie standardy. Jednak poza kilkoma nagrodami – przyznawanymi za przystępny sposób pisania lub ustanowionymi w celu nagrodzenia inicjatyw z zakresu zrównoważonego rozwoju – żadna ze skontrolowanych instytucji nie wdrożyła formalnej polityki nagradzania pracowników osiągających bardzo dobre wyniki.

## Nie wykorzystuje się w pełni możliwości poprawy perspektyw zawodowych niektórych kategorii pracowników

### Konkursy wewnętrzne nie są odpowiednio wykorzystywane jako narzędzie rozwoju kariery

**85** Wszystkie instytucje oferują swoim pracownikom możliwość zmiany pracy w ramach mobilności wewnętrznej oraz udział w szkoleniach, które umożliwiają im rozwijanie umiejętności, zdobywanie nowych kompetencji i reorientację zawodową. Na te możliwości wpływ ma zarówno rodzaj umowy (stała, na czas nieokreślony lub na czas określony), jaka aktualnie wiąże pracownika, jak i grupa funkcyjna, do której należy.

**86** Jedyną możliwością zmiany stanowiska z pracownika kontraktowego lub na czas określony na stanowisko urzędnika stałego jest przejście otwartego lub wewnętrznego konkursu. W ten sposób pracownicy mogą również zmienić grupę funkcyjną (zob. pkt [34](#)).

**87** W konkursach wewnętrznych mogą brać udział wyłącznie pracownicy instytucji, która je organizuje. Regulamin pracowniczy stanowi, że konkursy wewnętrzne są otwarte dla urzędników i pracowników zatrudnionych na czas określony. W regulaminie ustalono również kryteria kwalifikowalności dotyczące wykształcenia i doświadczenia zawodowego, powiązane z grupą funkcyjną i grupą zaszeregowania, których dotyczy dany konkurs (zob. [załącznik II](#)). Instytucje mogą ustalić dodatkowe kryteria kwalifikowalności, na przykład dotyczące grupy funkcyjnej pracowników zatrudnionych na czas określony, którzy mogą uczestniczyć w konkursie, lub dotyczące ich stażu pracy.

**88** Regulamin pracowniczy przewiduje również, w wyjątkowych przypadkach, możliwość podjęcia przez instytucje decyzji o otwarciu wewnętrznych konkursów dla pracowników kontraktowych z grup funkcyjnych II–IV, pod warunkiem, że przepracowali oni w danej instytucji co najmniej trzy lata. Przepisy regulaminu pracowniczego ograniczają również liczbę mianowań do 5% w przypadku byłych pracowników kontraktowych, którzy mogą zostać mianowani urzędnikami po pomyślnym przejściu wewnętrznego konkursu. Konkursy wewnętrzne nie zawsze są otwarte dla pracowników kontraktowych: Komisja otwiera wyłącznie konkursy w grupach zaszeregowania AD6, AST2 i SC2, ale nie w grupach zaszeregowania AD5 i AST4, chociaż byłoby to również możliwe z prawnego punktu widzenia.

**89** Wewnętrzne konkursy na stanowiska w grupach zaszeregowania AD są zazwyczaj otwarte tylko dla kandydatów AD, a konkursy w grupach zaszeregowania AST są zazwyczaj otwarte wyłącznie dla pracowników AST. Takie ograniczenie, które nie wynika z wymogów regulaminu pracowniczego, zmniejsza szanse rozwoju zawodowego pracowników AST i SC. Wewnętrzne przepisy Parlamentu pozwalają jednak pracownikom ze wszystkich grup funkcyjnych na udział we wszystkich wewnętrznych konkursach, pod warunkiem spełnienia minimalnych wymagań określonych w regulaminie pracowniczym. Ostatnio nastąpiła również zmiana w odniesieniu do konkursów w grupie zaszeregowania AST w innych instytucjach – więcej konkursów zostało otwartych dla pracowników grupy SC. Rada ogłosiła również dwa wewnętrzne konkursy w grupie zaszeregowania AD, zarówno dla pracowników AST, jak i SC (w latach 2021 i 2023).

**90** Zarówno Parlament, jak i Komisja organizują wewnętrzne konkursy w stosunkowo wysokich grupach zaszeregowania (AD9, AD10, AD12), oferując urzędnikom AD z odpowiednim doświadczeniem zawodowym możliwość szybszego awansu niż w ramach procedury awansu. Jest to szczególnie istotne, ponieważ wiek nowo zatrudnionych w instytucjach (zob. pkt 45) wskazuje na rozbieżność między grupami zaszeregowania rekrutacji a rzeczywistym doświadczeniem zawodowym pracowników. Zaoferowanie utalentowanym pracownikom możliwości szybszego awansu zawodowego jest sposobem na zniwelowanie tej różnicy, jednak przepisy wprowadzone przez Komisję oznaczają, że rozwiązanie to jest ograniczone do pracowników grupy AD.

#### **Coraz większe rozbieżności między stanowiskami, obowiązkami i perspektywami zawodowymi pracowników AST/SC i AST a ich profilami**

**91** Reforma regulaminu pracowniczego z 2004 r. połączyła trzy grupy funkcyjne w jedną grupę AST, która objęła szeroki zakres profili zawodowych i oferowała znaczne perspektywy awansu, ponieważ obejmowała 11 grup zaszeregowania. Pracownicy zatrudnieni w tej grupie funkcyjnej po 2004 r. mogli awansować przez wszystkie grupy zaszeregowania, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Zmiana ta doprowadziła do sytuacji, w której w niektórych działach pracownicy sekretariatu mogli zarabiać więcej niż kierownicy średniego szczebla. W nowelizacji regulaminu pracowniczego z 2014 r. podjęto próbę skorygowania tego stanu rzeczy przez utworzenie grupy funkcyjnej SC, zarezerwowanej dla stanowisk sekretarskich i biurowych<sup>17</sup>. W ramach tej nowelizacji ograniczono również dostęp do dwóch ostatnich grup zaszeregowania w grupie funkcyjnej AST: są one obecnie zarezerwowane dla pracowników, którzy podejmują się

---

<sup>17</sup> Sprawozdanie specjalne 15/2019.

dotychczasowych obowiązków i są powoływani po przeprowadzeniu procedury naboru innej niż standardowa procedura awansu.

**92** Trybunał uważa, że utworzenie grupy funkcyjnej SC było właściwym sposobem na skorygowanie dysproporcji między wynagrodzeniami a obowiązkami w grupie AST, będącej niezamierzonym skutkiem reformy z 2004 r. Choć stanowiska związane z tą grupą funkcyjną zostały jasno określone, minimalne kwalifikacje i doświadczenie wymagane do objęcia stanowiska są takie same dla obu grup funkcyjnych: albo wykształcenie na poziomie pomaturalnym potwierdzone dyplomem, albo wykształcenie średnie potwierdzone świadectwem dające dostęp do studiów wyższych oraz co najmniej trzyletnie odpowiednie doświadczenie zawodowe. Te minimalne wymogi dotyczące wykształcenia praktycznie nie uległy zmianie od czasu pierwszej wersji regulaminu pracowniczego z 1962 r.<sup>18</sup>, w której odnosiły się do zaawansowanego poziomu wykształcenia średniego lub równoważnego doświadczenia zawodowego.

**93** Wymogi te nie przystają do obecnego poziomu wykształcenia w UE, gdzie ponad 75% populacji ukończyło co najmniej szkołę średnią, a 30% ukończyło studia wyższe<sup>19</sup>. W rezultacie pracownicy w grupach funkcyjnych SC i AST mogą często mieć kwalifikacje, które nie są dostosowane do wymagań stawianych im na danym stanowisku. Może to prowadzić do spadku motywacji i mieć wpływ na wyniki pracowników.

**94** Zakres zadań sekretarskich i biurowych znacznie się zmienił od 2014 r., częściowo ze względu na zwiększoną cyfryzację i nowe sposoby pracy wprowadzone w następstwie pandemii COVID-19<sup>20</sup>. Komisja stwierdziła, że umiejętności i kompetencje wymagane obecnie od pracowników SC są bardziej zróżnicowane niż wtedy, gdy grupa została utworzona, a czasem zbliżają się do niektórych zadań wykonywanych przez pracowników AST (na przykład udzielanie wsparcia w zakresie zarządzania finansami i zadań związanych z weryfikacją finansową). Rozwój cyfryzacji doprowadził również do przejęcia przez pracowników AD części zadań administracyjnych, zwykle wykonywanych przez pracowników AST. Zacieranie się granic między niektórymi zadaniami wykonywanymi przez poszczególne grupy

---

<sup>18</sup> Rozporządzenie nr 31 (EWG), 11 (EWEA) ustanawiające regulamin pracowniczy urzędników i warunki zatrudnienia innych pracowników Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej i Europejskiej Wspólnoty Energii Atomowej.

<sup>19</sup> Eurostat, „Population by educational attainment level, sex and age (%) - main indicators”.

<sup>20</sup> Sprawozdanie specjalne 18/2022.

funkcyjne w połączeniu z osiągnięciem wyższego poziomu wykształcenia powoduje, że wspomniane wyżej ograniczenie udziału w konkursach wewnętrznych (zob. pkt 90) jest jeszcze mniej uzasadnione.

**95** Perspektywy kariery są w przypadku pracowników z grup funkcyjnych SC i AST ograniczone. W przypadku grupy SC możliwości awansu są niewielkie – mnożniki odniesienia (zob. pkt 83) zostały ustalone w taki sposób, że przejście z grupy zaszeregowania SC1 do SC6 zajęłoby średnio 30 lat, podczas gdy przejście z grupy AST1 do AST5, czyli grupy zaszeregowania o porównywalnym poziomie wynagrodzeń, zajęłoby 12 lat. Pracownicy SC mają również niewiele możliwości, aby uczestniczyć w wewnętrznych konkursach AST, chociaż niektóre instytucje zaczęły zmieniać swoją praktykę w tej kwestii (zob. pkt 89).

**96** Regulamin pracowniczy przewiduje pewne niewielkie możliwości przejścia pracowników z grupy funkcyjnej AST do grupy funkcyjnej AD, w tym w ramach procedury zwanej certyfikacją, która jest organizowana co roku. Do udziału w procedurze kwalifikują się pracownicy zaszeregowani do grupy AST5 i wyższej. Liczba kandydatów znacznie przekracza liczbę stanowisk, jakie instytucje otwierają każdego roku. Nie wszystkie skontrolowane instytucje regularnie otwierają wewnętrzne konkursy na stanowiska AD dla pracowników AST posiadających odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, chociaż nie istnieją żadne przepisy prawne, które by im to uniemożliwiały.

**97** Mniejsze możliwości rozwoju zawodowego pracowników SC i AST, będące wynikiem zarówno ograniczeń regulacyjnych, jak i wewnętrznych decyzji instytucji, stwarzają wyzwania z punktu widzenia zarządzania personelem i są jednym z problemów, które pracownicy tych grup funkcyjnych wskazują jako powód swojego niezadowolenia podczas rozmów końcowych lub w ankietach.

## Wnioski i zalecenia

**98** Trybunał stwierdził, że obowiązujące obecnie w instytucjach UE ramy zatrudnienia okazały się elastyczne, a instytucje wykorzystują je, aby reagować na trudne okoliczności, w których muszą działać. Instytucje dokonywały przesunięć wolnych stanowisk do działów, w przypadku których zakres obowiązków się zwiększył, i ponownie oceniły swoje potrzeby kadrowe, kładąc większy nacisk na umiejętności i kompetencje. Zdywersyfikowały też kanały rekrutacji, aby rozwiązać problem starzenia się personelu i zareagować na utrudnienia w przeprowadzaniu otwartych konkursów. Niemniej wciąż mają problemy z przyciągnięciem pracowników o określonych profilach, a mimo podjętych niedawno wysiłków dysproporcje geograficzne wśród pracowników utrzymują się. Zarządzanie personelem jest w niektórych przypadkach nadmiernie ograniczone zasadami, które nie wynikają z regulaminu pracowniczego, a zarządzanie wynikami koncentruje się zbyt mocno na formalnej procedurze dotyczącej przypadków nienależytego wykonywania obowiązków zawodowych kosztem innych aspektów. Perspektywy kariery są czasami ograniczane bardziej, niż jest to konieczne.

**99** Instytucje UE zobowiązały się do ograniczania w miarę możliwości wydatków administracyjnych oraz do optymalizacji zasobów kadrowych. Skłoniło to instytucje do zwrócenia większej uwagi na potrzebne umiejętności i kompetencje oraz zastanowienia się, w jaki sposób można je zdobyć wewnątrz, w szczególności przez podnoszenie kwalifikacji lub przekwalifikowywanie personelu. Zmiana ta nastąpiła jednak niedawno i nie jest jeszcze powszechną praktyką (pkt [19–33](#)).

**100** Od 2020 r. instytucje mają trudności z rekrutacją urzędników ze względu na zakłócenia w działalności EPSO. W rezultacie zatrudniały one większą liczbę pracowników na czas określony. Zróznicowały również kanały rekrutacji, wprowadzając programy skierowane do młodszych specjalistów lub zwiększając liczbę oddelegowanych urzędników służby cywilnej z organów administracji krajowej w celu uzupełnienia luk w wiedzy specjalistycznej. Choć zatrudnianie pracowników na czas określony okazało się skutecznym i elastycznym sposobem radzenia sobie z niedoborem kandydatów na listach rezerwowych EPSO, wiąże się ono z pewnym ryzykiem dla ciągłości działania i zarządzania wiedzą i w związku z tym nie może być realnym długoterminowym rozwiązaniem (pkt [34–49](#)).

## Zalecenie 1 – Wdrożenie polityki opartej na analizie ryzyka w przypadku zatrudniania pracowników na czas określony

---

Parlament Europejski, Rada i Komisja powinny podjąć decyzje określające adekwatny odsetek pracowników zatrudnionych na czas określony (uwzględniając specyfikę poszczególnych działów). Powinny starać się wyważyć przy tym korzyści (w tym elastyczność, szybkość rekrutacji) i ryzyko (utrata wiedzy instytucjonalnej, równe traktowanie członków personelu), a także podjąć odpowiednie działania w przypadku przekroczenia ustalonego odsetka.

**Termin realizacji: czerwiec 2025 r.**

**101** Instytucje oferują warunki pracy zgodne z obecnymi oczekiwaniami pracowników, którzy w celu podjęcia pracy przeprowadzają się za granicę. Choć siła nabywcza wynagrodzeń pracowników UE spadła bardziej niż siła nabywcza wynagrodzeń urzędników krajowych służb cywilnych, pensje pozostają na równi z tym, co inne organizacje międzynarodowe oferują swoim pracownikom. Mimo to instytucje nadal mają trudności z rekrutacją osób o określonych profilach zawodowych (takich jak specjaliści ds. informatyki) lub z przyciągnięciem kandydatów ze wszystkich państw członkowskich w liczbie wystarczającej, aby zapewnić równowagę geograficzną wśród personelu. Atrakcyjność to złożona kwestia i pomimo podjęcia pewnych działań mających na celu zapewnienie równowagi geograficznej, instytucje nie przeanalizowały jeszcze kompleksowo przyczyn, dla których niektóre profile zawodowe są trudne do obsadzenia (pkt 50–69).

## Zalecenie 2 – Opracowanie ukierunkowanych planów działania na rzecz zwiększenia atrakcyjności miejsc pracy

---

Parlament Europejski, Rada i Komisja powinny przeanalizować:

- a) na poziomie pojedynczej instytucji – powody odrzucania ofert pracy;
- b) w ramach dialogu międzyinstytucjonalnego – przyczyny niskiej liczby zgłoszeń do konkursów i procedur naboru, dla wszystkich narodowości i wszystkich profili stanowisk;

oraz wdrożyć odpowiednie i wymierne działania w celu rozwiązania tych problemów.

**Termin realizacji: grudzień 2025 r.**

**102** W regulaminie pracowniczym określono minimalne wymogi w zakresie zarządzania wynikami, które odnoszą się głównie do rocznych sprawozdań z oceny. Trybunał ustalił, że instytucje stosują ramy oceny wyników pracy personelu, które koncentrują się przede wszystkim na radzeniu sobie z przypadkami nienależytego wykonywania obowiązków. Nienależyte wykonywanie obowiązków prowadzi do wszczęcia uciążliwej procedury, która dotyczy jedynie najbardziej skrajnych przypadków słabych wyników i jest rzadko stosowana w praktyce. Potrzeba sformalizowania tej procedury okazała się ważniejsza od opracowania polityk dotyczących zarządzania słabymi wynikami, zanim przerodzą się one w nienależyte wykonywanie obowiązków (pkt 72–81). Jeśli chodzi o drugi kraniec spektrum wyników, osoby osiągające dobre wyniki mogą być nagradzane szybszym awansem, ale możliwości szybszych awansów są ograniczone ze względu na mnożniki odniesienia, które wyznaczają średnie tempo przebiegu kariery. Nie opracowano też szerzej koncepcji nagród pozafinansowych dla osób osiągających dobre wyniki (pkt 82–84).

**103** Konkursy wewnętrzne służą głównie temu, aby dać pracownikom zatrudnionym na czas określony osiagającym dobre wyniki szansę na objęcie stanowisk urzędniczych. Potencjał takich konkursów do zapewniania dodatkowych perspektyw zawodowych pracownikom z grup funkcyjnych SC i AST jest niedostatecznie wykorzystywany ze względu na ustalone kryteria kwalifikowalności. W tych dwóch grupach funkcyjnych nastąpiły istotne zmiany w zakresie obowiązków, a należący do nich pracownicy często spełniają minimalne wymagania dotyczące wykształcenia wyższego stawiane pracownikom AD. Wywołuje to pewne niezadowolenie wśród pracowników (pkt 85–97).



### Zalecenie 3 – Dalsze rozwijanie ram kariery i wyników

---

Parlament Europejski, Rada i Komisja powinny:

- a) udoskonalić wytyczne dotyczące postępowania w sytuacji osiągnięcia słabych wyników w przypadkach nieobjętych procedurą zwolnienia z powodu nienależytego wykonywania obowiązków;
- b) przeanalizować zadania i obowiązki przypisane do stanowisk AST/SC i AST i w razie potrzeby aktualizować opisy stanowisk;
- c) otworzyć wewnętrzne konkursy dla kwalifikujących się pracowników z innych grup funkcyjnych;
- d) ocenić wykonalność wprowadzenia innych pozafinansowych nagród w uznaniu za wybitne wyniki.

**Termin realizacji: grudzień 2025 r.**

Niniejsze sprawozdanie zostało przyjęte przez Izbę V, której przewodniczy Jan Gregor, członek Trybunału Obrachunkowego, na posiedzeniu w Luksemburgu w dniu 1 października 2024 r.

*W imieniu Trybunału Obrachunkowego*

Tony Murphy  
*Prezes*

# Załączniki

## Załącznik I – Instytucje UE objęte przepisami regulaminu pracowniczego oraz kategorie pracowników zatrudnianych przez te instytucje

W Traktacie o Unii Europejskiej wymieniono siedem instytucji UE: Parlament Europejski, Radę Europejską, Radę, Komisję Europejską, Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej, Europejski Bank Centralny i Trybunał Obrachunkowy.

Spośród wszystkich tych instytucji jedynie pracownicy Europejskiego Banku Centralnego nie są objęci zakresem regulaminu pracowniczego. Przepisy regulaminu dotyczą ponadto pracowników pięciu innych organów UE: Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Komitetu Regionów, Europejskiego Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Europejskiego Inspektora Ochrony Danych. Mają również zastosowanie do personelu agencji wykonawczych.

W skład zasobów kadrowych instytucji wchodzi różne kategorie pracowników. W obrębie każdej kategorii wyróżnia się różne grupy funkcyjne. Jeśli chodzi o kategorię urzędników i pracowników zatrudnionych na czas określony, grupy funkcyjne dzielą się dodatkowo na grupy zaszeregowania, które odzwierciedlają rosnące wymagania w zakresie wykształcenia i kompetencji zawodowych oraz rosnący zakres odpowiedzialności.

### Pracownicy podlegający przepisom regulaminu pracowniczego

**Urzędnik** to osoba, która po przejściu konkursu została powołana na stałe stanowisko w jednej z instytucji. Na przykład komisarze i posłowie do Parlamentu Europejskiego nie są urzędnikami. Do kategorii urzędników należą trzy grupy funkcyjne:

- administratorów (AD) w grupach zaszeregowania od AD5 do AD16;
- asystentów (AST) w grupach zaszeregowania od AST1 do AST11;
- sekretarzy i pracowników biurowych (AST/SC) w grupach zaszeregowania od AST/SC1 do AST/SC6.

## Pracownicy podlegający warunkom zatrudnienia innych pracowników

**Pracownicy na czas określony** są zatrudniani:

- o na podstawie umów na czas określony (maksymalnie sześć lat, w tym okresy przedłużenia) w celu objęcia **stałego stanowiska** w jednej z instytucji lub w Europejskiej Służbie Działań Zewnętrznych;
- o na podstawie umów na czas określony (z możliwością jednokrotnego przedłużenia) lub – rzadziej – umów na czas nieokreślony w celu objęcia **tymczasowego stanowiska** w instytucji lub agencji;
- o w celu wsparcia osoby sprawującej urząd (np. komisarza, sędziego Trybunału Sprawiedliwości) – w tym przypadku czas obowiązywania umowy jest powiązany z kadencją osoby sprawującej urząd.

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

**Pracownicy kontraktowi** nie są powoływani na stałe stanowisko. Dzielą się oni na cztery grupy funkcyjne (od I do IV) w zależności od zadań, jakie wykonują: od grupy I w przypadku prac fizycznych po grupę IV w przypadku zadań doradczych i administracyjnych. Pracownicy w grupie funkcyjnej I oraz osoby pracujące w agencjach, delegaturach, przedstawicielstwach lub biurach (np. w Urzędzie Infrastruktury Komisji w Luksemburgu lub Urzędzie Infrastruktury w Brukseli) mogą być zatrudnieni na czas nieokreślony. Umowy pozostałych pracowników nie mogą przekraczać sześciu lat.

## Załącznik II – Wymogi wstępne dla każdej kategorii pracowników UE

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

Urzędnicy i pracownicy zatrudnieni na czas określony	Pracownicy kontraktowi
<b>Kwalifikacje</b>	
<b>AD</b>	<b>FGIV</b>
Ukończone studia wyższe w wymiarze co najmniej trzech lat poświadczone dyplomem	
<b>AST i AST/SC</b>	<b>FGIII i FGII</b>
Wykształcenie pomaturalne poświadczone dyplomem lub wykształcenie średnie poświadczone dyplomem i co najmniej trzyletnie doświadczenie zawodowe	
Nie dotyczy	<b>FGI</b>
	Ukończony cykl kształcenia obowiązkowego
<b>Wymogi językowe</b>	
W przypadku wszystkich grup funkcyjnych: dogłębna znajomość jednego z języków UE i zadowalająca znajomość innego języka. W przypadku urzędników awans wymaga znajomości trzeciego języka.	
<b>Orientacyjne zadania</b>	
<b>AD</b>	<b>FGIV</b>
Administrator: prawnik, tłumacz, kontroler, ekonomista itd.	Podobne do zadań pracowników AST, ale wykonywane <u>pod nadzorem</u> urzędników lub pracowników zatrudnionych na czas określony
<b>AST</b>	<b>FGIII</b>
Funkcje wykonawcze lub techniczne w obszarze administracji, finansów, komunikacji, badań naukowych lub opracowywania i wdrażania polityki	Podobne do zadań pracowników AST, ale wykonywane <u>pod nadzorem</u> urzędników lub pracowników zatrudnionych na czas określony
<b>AST/SC</b>	<b>FGII</b>
Zadania biurowe i sekretarskie, administracja biurowa	Podobne do zadań pracowników AST/SC, ale wykonywane <u>pod nadzorem</u> urzędników lub pracowników zatrudnionych na czas określony
<b>Nie dotyczy</b>	<b>FGI</b>
	Pomocnicze prace fizyczne lub administracyjne (np. kierowca, pracownik logistyki i pracownik budowlany), wykonywane pod nadzorem urzędników lub pracowników zatrudnionych na czas określony

## Załącznik III – Metoda dostosowania wynagrodzeń pracowników UE

### Coroczne dostosowanie wynagrodzeń

W art. 65 i załączniku XI regulaminu pracowniczego określono ramowo sposób obliczania corocznej aktualizacji wynagrodzeń pracowników UE. Obliczenia opierają się na zmianie **kosztów życia w Belgii i Luksemburgu** (wspólny wskaźnik dla Belgii i Luksemburga – JBLI) i **zmianach siły nabywczej wynagrodzeń w krajowych służbach cywilnych** w administracji centralnej (globalny wskaźnik szczególny). W załączniku XI wskazano, że próbę można zmienić, jednak musi ona reprezentować „co najmniej 75% produktu krajowego brutto Unii”.

Próba krajów wykorzystana do obliczenia wskaźników szczególnych została ustalona w 2014 r. i objęła Belgię, Niemcy, Hiszpanię, Francję, Włochy, Luksemburg, Niderlandy, Austrię, Polskę, Szwecję i Zjednoczone Królestwo. Po wystąpieniu Zjednoczonego Królestwa z UE w 2020 r. próba nie została skorygowana, ponieważ nadal stanowiła co najmniej 75% łącznego PKB państw członkowskich, które pozostały w UE.

Załącznik XI przewiduje „ograniczenie wzrostu płac i klauzule wyjątkowe”. Klauzula dotycząca **ograniczenia wzrostu płac** ma zastosowanie, gdy globalny wskaźnik szczególny (odnoszący się do siły nabywczej wynagrodzeń urzędników krajowych służb cywilnych) jest wyższy niż +2% lub niższy niż –2%. W takim przypadku do obliczenia rocznej aktualizacji bierze się pod uwagę jedynie wartość graniczną (+2% lub –2%). Pozostałą część stosuje się od kwietnia następnego roku.

Klauzula **wyjątkowa** ma zastosowanie, jeśli nastąpi spadek realnego PKB UE, ale globalny wskaźnik szczególny będzie dodatni. W takim przypadku do obliczenia aktualizacji bierze się pod uwagę tylko część danego wskaźnika, a pozostałą część stosuje się od kwietnia następnego roku, z wyjątkiem sytuacji, gdy spadek PKB jest większy niż –3%. W tym przypadku wartość wskaźnika szczególnego stosuje się od momentu, w którym skumulowany wzrost PKB staje się dodatni.

Metoda dostosowania płac obowiązuje od 1975 r., z pewnymi modyfikacjami technicznymi: zmieniono listę państw członkowskich, na podstawie których obliczany jest wskaźnik szczególny, wprowadzono klauzulę dotyczącą ograniczenia wzrostu płac i klauzulę wyjątkową w 2014 r., a od 2014 r. zaczęto ją stosować automatycznie (bez konieczności przyjmowania rozporządzenia Rady, jak to miało miejsce wcześniej). Średnie roczne **nominalne** dostosowanie płac w latach 2014–2023 wynikające z zastosowania tej metody wyniosło 2,3%.

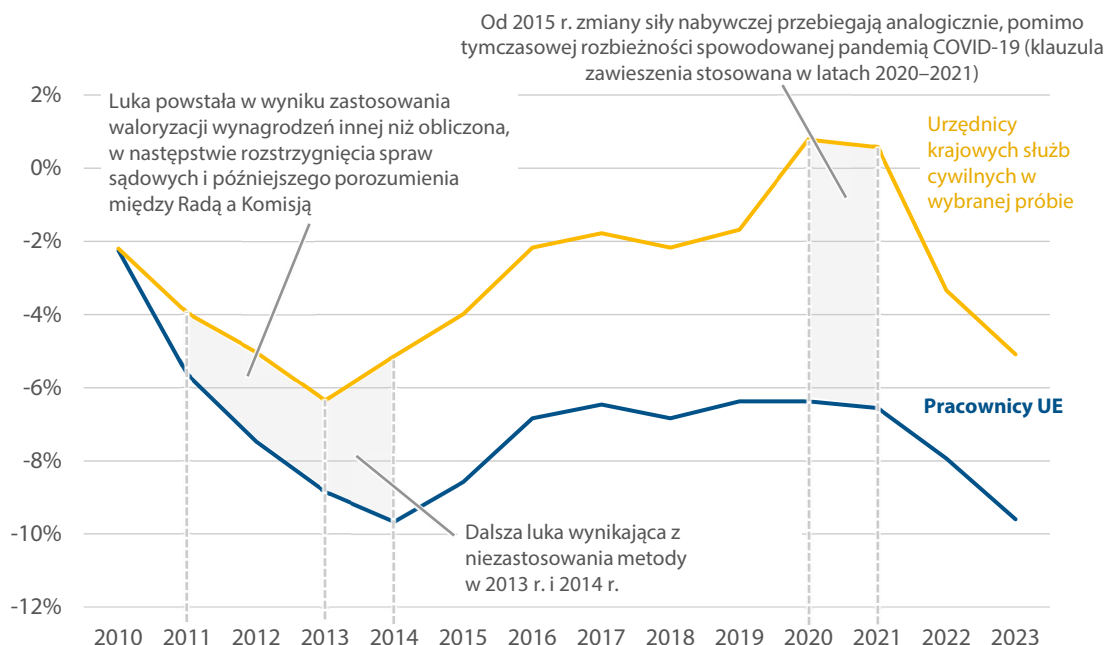
Eurostat publikuje wszystkie dane statystyczne dotyczące stosowania załącznika XI w swoim [sprawozdaniu rocznym](#) pod koniec października. Co roku w grudniu Komisja publikuje [sprawozdanie](#) w sprawie wpływu na budżet corocznego dostosowania wynagrodzeń i emerytur. Zgodnie z wymogami regulaminu pracowniczego (art. 15 załącznika XI) w kwietniu 2022 r. Komisja opublikowała [sprawozdanie](#) oceniające, czy „ewolucja siły nabywczej wynagrodzeń i emerytur urzędników Unii odpowiada zmianom w sile nabywczej płac krajowych służb cywilnych w instytucjach rządowych na szczeblu centralnym”.

Metoda obliczania corocznego dostosowania ma zagwarantować, że siła nabywcza wynagrodzeń pracowników UE będzie podążać za zmianami siły nabywczej wynagrodzeń krajowych urzędników administracji. We wskaźniku JBLI uwzględniono specyficzne wzorce konsumpcji pracowników UE mierzone za pomocą specjalnych badań budżetów gospodarstw domowych, a nie standardowego zharmonizowanego indeksu cen konsumpcyjnych (HICP), aby jak najdokładniej odzwierciedlić zmiany kosztów utrzymania w Brukseli i Luksemburgu. W okresach wyższej inflacji, takich jak te występujące w latach 2021–2023, skumulowany wskaźnik JBLI był nieznacznie niższy od ważonego indeksu HICP (15,98% w porównaniu z 16,21%).

W sprawozdaniu z grudnia 2023 r. na temat wpływu corocznej aktualizacji na budżet Komisja wskazała, że „w latach 2004–2023 pracownicy UE doświadczyli znacznego spadku rzeczywistej siły nabywczej. We wspomnianym okresie pracownicy UE utracili ok. 13,9% siły nabywczej, co spowodowane było reformami regulaminu pracowniczego w 2004 r. i 2013 r. oraz ograniczeniem dostosowań wynagrodzeń. W tym samym okresie urzędnicy administracji centralnej państw członkowskich utracili 4,8% siły nabywczej”.

Biorąc pod uwagę jedynie okres 2010–2023 (zob. rys. poniżej), między pracownikami UE a urzędnikami krajowych służb cywilnych powstała luka w sile nabywczej wynagrodzeń wynosząca 4,5%. Od 2015 r. siła nabywcza wynagrodzeń pracowników UE podążała za zmianami siły nabywczej urzędników krajowych, lecz powstała wcześniej luka nigdy nie zostanie zniwelowana.

## Siła nabywcza wynagrodzeń pracowników UE zmieniła się niekorzystnie w porównaniu z siłą nabywczą wynagrodzeń urzędników krajowych służb cywilnych (2010–2023)



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie danych Eurostatu (rok 2009 przyjęto jako poziom odniesienia).

### Współczynniki korygujące

W art. 64 regulaminu pracowniczego wskazuje się, że wysokość wynagrodzenia pracowników „jest korygowana według współczynnika, który – w zależności od warunków życia w różnych miejscach zatrudnienia – jest wyższy niż 100%, niższy niż 100% lub równy 100%” (**współczynniki korygujące**) i że „żaden współczynnik korygujący nie ma zastosowania w Belgii ani Luksemburgu” w związku ze „szczególną rolą referencyjną, jaką odgrywają te miejsca zatrudnienia jako główne i pierwotne siedziby większości instytucji”. W załączniku XI określono warunki, na jakich można określić współczynniki.

Opierając się na wynikach badań gospodarstw domowych, Eurostat przyjął specjalną metodykę obliczania współczynników korygujących, aby ustalić wzorce konsumpcji pracowników przydzielonych do różnych miejsc pracy (np. w Warszawie lub Kopenhadze). Badania te przeprowadza się zazwyczaj co pięć lat, ale ostatnio są prowadzone rzadziej. Współczynniki korygujące są również publikowane na [stronie internetowej Eurostatu](#).

Współczynniki korygujące mają zapewnić pracownikom UE taką samą siłę nabywczą, niezależnie od miejsca pracy. Gwarantują one, że siła nabywczą pracowników UE spoza Brukseli będzie się zmieniać równoległe z siłą nabywczą pracowników w Brukseli, ale niekoniecznie z siłą nabywczą pracowników lokalnych. Współczynniki korygujące stanowią narzędzie pomiaru siły nabywczej, które ma zapewnić równe traktowanie pracowników UE. Nie mają one wpływać na atrakcyjność ani konkurencyjność.

Ponieważ współczynniki są narzędziem pomiaru siły nabywczej, są one corocznie dostosowywane, aby odzwierciedlać zmiany cen w poszczególnych miejscach pracy w stosunku do zmian cen obserwowanych w Brukseli. W rezultacie nawet w przypadku wzrostu cen lokalny współczynnik korygujący może się zmniejszyć, jeśli lokalny wzrost cen jest niższy od tego zaobserwowanego w Brukseli. Gdy ceny gwałtownie spadają, tak jak to nastąpiło w niektórych miejscach pracy podczas kryzysu finansowego w 2008 r., współczynnik ten zmalał (współczynniki dla Dublina, Madrytu i Lizbony spadły odpowiednio o 7,1, 2,2 i 3,9 punktu procentowego). Podobnie kryzys strefy euro doprowadził do znacznego spadku współczynnika dla Aten (spadek o 11 punktów procentowych między 2013 a 2015 rokiem). Rosnące koszty życia w państwach członkowskich, które dołączyły do UE po 2004 r., są widoczne także w zmianach współczynników korygujących dla tych lokalizacji – największy wzrost odnotowano w Tallinie (z 79,5 do 98,9), Pradze (z 87,1 do 102,9) i Wilnie (z 78,6 do 93,4).



## Załącznik IV – Równowaga geograficzna wśród pracowników instytucji UE

Regulamin pracowniczy stanowi, że pracownicy UE powinni być rekrutowani „spośród obywateli państw członkowskich Unii z uwzględnieniem jak najszerszego zasięgu geograficznego” i że „żadne stanowiska nie mogą być rezerwowane dla obywateli jakiegokolwiek konkretnego państwa członkowskiego”. W przypadku rozszerzenia UE stosuje się tymczasowe wyjątki – stanowiska są zarezerwowane specjalnie dla obywateli państw członkowskich przystępujących do UE.

W 2014 r., w obliczu rosnącej nierównowagi geograficznej wśród pracowników UE, współprawodawcy zmienili regulamin pracowniczy, dodając, że chociaż rekrutacja powinna zawsze opierać się na osiągnięciach, „zasada równości obywateli Unii umożliwi każdej instytucji przyjmowanie odpowiednich środków w przypadku stwierdzenia znaczącej nierównowagi pod względem obywatelstwa urzędników, której nie uzasadniają obiektywne kryteria”.

W 2018 r. Komisja opublikowała kompleksowe [sprawozdanie](#) na temat równowagi geograficznej wśród pracowników UE, uwzględniając również tę równowagę w konkursach EPSO. EPSO rozpoczęło już działania informacyjne skierowane do państw członkowskich uznanych za „niedostatecznie reprezentowane” wśród kandydatów zgłaszających się do konkursów<sup>21</sup>.

Pod koniec 2022 r. wszystkie instytucje UE zgodziły się opracować wspólny szablon umożliwiający regularne składanie sprawozdań na temat równowagi geograficznej na poziomie międzyinstytucjonalnym. Każda instytucja może nadal stosować wskaźnik odniesienia, który uważa za najbardziej odpowiedni w swoim kontekście. Według stanu na 2023 r. wskaźnik stosowany przez Komisję obliczany jest na podstawie liczby ludności każdego państwa członkowskiego, liczby głosów w Radzie i liczby posłów do Parlamentu Europejskiego. Wskaźnik stosowany przez Parlament ustalany jest na podstawie liczby posłów każdej narodowości. Istnieją również inne różnice. Przykładowo Komisja wyklucza lingwistów ze swojej wewnętrznej analizy, uważając, że uwzględnienie tej kategorii pracowników może zniekształcać ogólny obraz, Parlament natomiast ich uwzględnia. Do celów analizy Trybunał zastosował wskaźnik odniesienia Komisji określony w 2023 r.

---

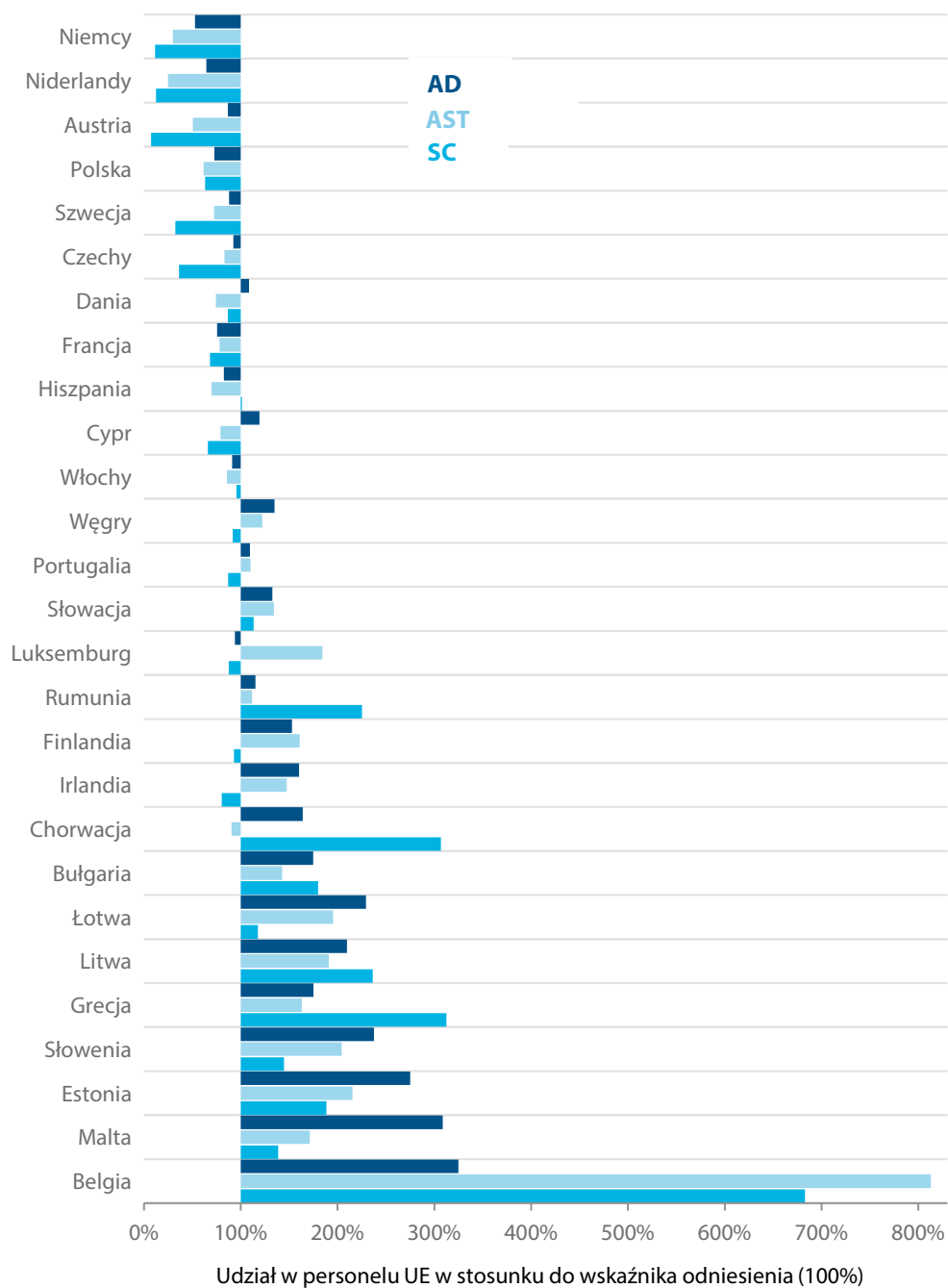
<sup>21</sup> [Sprawozdanie specjalne 23/2020](#).

Korzystając z przewidzianej w reformie z 2014 r. możliwości wdrożenia środków mających na celu zniesienie nierównowagi geograficznej, Parlament przyjął w listopadzie 2022 r. ogólne przepisy wykonawcze, które umożliwią mu organizowanie konkursów dla osób o tych obywatelstwach, w przypadku których zaobserwowano znaczącą nierównowagę. Celem tych konkursów jest utworzenie list rezerwowych potencjalnych kandydatów z państw członkowskich, w przypadku których odsetek personelu Parlamentu jest niższy od wskaźnika odniesienia danej instytucji (opartego na liczbie posłów do PE). Listy te zostaną dodane do innych list rezerwowych kandydatów branych pod uwagę przy rekrutacji. Pierwsze tego typu konkursy zostały ogłoszone w pierwszym kwartale 2024 r., jednak dwa państwa członkowskie wszczęły przeciwko nim postępowanie przed Trybunałem Sprawiedliwości.

Komisja analizuje udział personelu w stosunku do wskaźnika odniesienia dla: pracowników w służbach innych niż językowe w grupach od AD5 do AD8 (wspólnie urzędników i pracowników zatrudnionych na czas określony, a także osobno urzędników), wszystkich administratorów, kadry kierowniczej średniego szczebla i kadry kierowniczej wyższego szczebla. Na podstawie swojej analizy Komisja zidentyfikowała 15 państw członkowskich, w przypadku których występuje znaczna nierównowaga, i opracowała wspólne plany działania w celu rozwiązania tego problemu. Plany działania zostały przyjęte w 2023 r. i są dostępne publicznie. W odniesieniu do pozostałych państw członkowskich przyjęto (nieopublikowane) wnioski operacyjne, w których opisano obecną sytuację dotyczącą tych państw członkowskich i ogólne perspektywy. Komisja planuje zaktualizować stan realizacji planów działania w 2024 r. i na bieżąco monitorować sytuację.

Przyglądając się bliżej równowadze geograficznej, można zauważyć znaczne różnice w zależności od grupy funkcyjnej i grup zaszeregowania pracowników. Grupa funkcyjna AD jest bardziej zrównoważona niż grupy AST i SC (zob. rysunek poniżej). Można to wyjaśnić rodzajem pracy i poziomem wynagrodzenia początkowego w każdej z grup funkcyjnych. Może mieć na to również wpływ względna atrakcyjność tych stanowisk przy uwzględnieniu decyzji o przeprowadzce za granicę – na przykład stanowiska sekretarskie są zazwyczaj szeroko dostępne we wszystkich państwach członkowskich, co sprawia, że przeprowadzka taka jest mniej atrakcyjna. Jest to jeden z powodów, dla których instytucje nie skupiają się w swojej analizie na nierównowadze w grupach funkcyjnych SC i AST, a zamiast tego koncentrują się na grupie AD, a w szczególności na początkowych grupach zaszeregowania (AD5–AD8).

## Na nierównowagę geograficzną ma również wpływ grupa funkcyjna (2023 r.)



Źródło: Europejski Trybunał Obrachunkowy na podstawie list pracowników skontrolowanych instytucji na dzień 1.1.2023 r., urzędników i pracowników zatrudnionych na czas określony.

# Wykaz akronimów

**CEOS** – Warunki zatrudnienia innych pracowników Unii Europejskiej

**DG** – dyrekcja generalna

**DG AGRI** – Dyrekcja Generalna ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich  
(Komisja Europejska)

**DG CLIMA** – Dyrekcja Generalna ds. Działań w dziedzinie Klimatu (Komisja Europejska)

**DG CNECT** – Dyrekcja Generalna ds. Sieci Komunikacyjnych, Treści i Technologii  
(Komisja Europejska)

**DG COMP** – Dyrekcja Generalna ds. Konkurencji (Komisja Europejska)

**DG DEFIS** – Dyrekcja Generalna ds. Przemysłu Obronnego i Przestrzeni Kosmicznej  
(Komisja Europejska)

**DG EAC** – Dyrekcja Generalna ds. Edukacji, Młodzieży, Sportu i Kultury  
(Komisja Europejska)

**DG ECHO** – Dyrekcja Generalna ds. Prowadzonych przez UE Operacji Ochrony Ludności  
i Pomocy Humanitarnej (Komisja Europejska)

**DG EXPO** – Dyrekcja Generalna ds. Polityki Zewnętrznej Unii Europejskiej  
(Parlament Europejski)

**DG FISMA** – Dyrekcja Generalna ds. Stabilności Finansowej, Usług Finansowych i Unii  
Rynków Kapitałowych (Komisja Europejska)

**DG GROW** – Dyrekcja Generalna ds. Rynku Wewnętrznego, Przemysłu,  
Przedsiębiorczości i MŚP (Komisja Europejska)

**DG HOME** – Dyrekcja Generalna ds. Migracji i Spraw Wewnętrznych  
(Komisja Europejska)

**DG IPOL** – Dyrekcja Generalna Polityki Wewnętrznej Unii Europejskiej  
(Parlament Europejski)

**DG NEAR** – Dyrekcja Generalna ds. Polityki Sąsiedztwa i Negocjacji w sprawie  
Rozszerzenia (Komisja Europejska)

**DG RTD** – Dyrekcja Generalna ds. Badań Naukowych i Innowacji (Komisja Europejska)

**EPSO** – Europejski Urząd Doboru Kadr

**FPI** – Służba ds. Instrumentów Polityki Zagranicznej (Komisja Europejska)

**HERA** – Urząd ds. Gotowości i Reagowania na Stany Zagrożenia Zdrowia (Komisja Europejska)

**HICP** – zharmonizowany indeks cen konsumpcyjnych

**JBLI** – Wspólny wskaźnik dla Belgii i Luksemburga

**NGEU** – Next Generation EU

**OECD** – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

**PKB** – produkt krajowy brutto

**PSEO** – system emerytalno-rentowy urzędników europejskich

**WRF** – wieloletnie ramy finansowe

## Glosariusz

**Agencja wykonawcza** – organizacja ustanowiona przez Komisję na określony czas i przez nią zarządzana, której celem jest realizacja konkretnych zadań związanych z programami lub projektami unijnymi w imieniu Komisji i pod jej zwierzchnictwem.

**Agencja zdecentralizowana** – niezależny organ UE ustanowiony na czas nieokreślony jako ośrodek wiedzy fachowej w celu wykonywania zadań przyczyniających się do opracowania i realizacji polityki UE w danym obszarze.

**Next Generation EU** – pakiet finansowy, który ma pomóc państwom członkowskim UE w przezwyciężeniu gospodarczych i społecznych skutków pandemii COVID-19.

**Organ powołujący** – osoba lub podmiot w instytucji UE odpowiedzialne za wybór i przydzielanie osób do określonych ról, stanowisk lub zadań zgodnie z przepisami regulaminu pracowniczego UE.

**Plan zatrudnienia** – załącznik do budżetu instytucji lub organu UE określający maksymalną liczbę dostępnych stanowisk stałych i na czas określony, według kategorii stanowiska i grupy zaszeregowania.

**Rada Europejska** – instytucja UE, która określa ogólny kierunek polityczny i priorytety UE. Członkami Rady Europejskiej są szefowie państw lub rządów 27 państw członkowskich UE, przewodniczący Rady Europejskiej i przewodniczący Komisji Europejskiej.

**Wieloletnie ramy finansowe** – unijny plan wydatków, przyjmowany zazwyczaj na okres siedmiu lat, w którym określone są priorytety (w oparciu o cele polityki) i pułapy wydatków. Plan ten stanowi ramy, w obrębie których ustala się roczne budżety UE i wyznacza limity dla każdej kategorii wydatków.

## Odpowiedzi Parlamentu

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

## Odpowiedzi Rady

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

## Odpowiedzi Komisji

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

## Kalendarium

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

## Zespół kontrolny

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

Niniejsza kontrola wykonania zadań została przeprowadzona przez Izbę V, zajmującą się obszarami finansowania Unii i administracji. Izbie tej przewodniczy członek Trybunału Jan Gregor. Kontrolą kierował członek Trybunału Jorg Kristijan Petrovič. W działania kontrolne zaangażowani byli: Martin Puc, szef gabinetu; Mirko Iaconisi, attaché; Colm Friel, kierownik; Marion Kilhoffer, koordynatorka zadania, a także kontrolerzy: Ilze Ozola, Tadhg Ó Caoimh i Luis Sancho De las Alas-Pumariño. Wsparcie językowe zapewniła Laura Mcmillan. Jesús Nieto Muñoz zapewnił wsparcie graficzne.



*Od lewej:* Martin Puc, Mirko Iaconisi, Marion Kilhoffer, Jorg Kristijan Petrovič, Tadhg Ó Caoimh, Ilze Ozola, Jesús Nieto Muñoz, Colm Friel.



# PRAWA AUTORSKIE

© Unia Europejska, 2024 r.

Polityka Europejskiego Trybunału Obrachunkowego w zakresie ponownego wykorzystywania dokumentów została określona w [decyzji Trybunału nr 6-2019](#) w sprawie polityki otwartych danych oraz ponownego wykorzystywania dokumentów.

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

Jeżeli konkretna treść wskazuje na możliwą do zidentyfikowania osobę fizyczną – tak jak w przypadku zdjęć, na których widoczni są pracownicy Trybunału – lub zawiera prace stron trzecich, wymagane jest uzyskanie dodatkowego zezwolenia.

W przypadku uzyskania takiego zezwolenia unieważnia ono i zastępuje wspomniane wcześniej zezwolenie ogólne. Powinny być w nim wyraźnie opisane wszelkie ograniczenia dotyczące wykorzystania treści.

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

Rys. 1 – ikony: rysunek opracowano z wykorzystaniem zasobów ze strony [Flaticon.com](#).

© Freepik Company S.L. Wszelkie prawa zastrzeżone.

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

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

## Wykorzystywanie znaku graficznego Europejskiego Trybunału Obrachunkowego

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

HTML	ISBN 978-92-849-3171-2	ISSN 1977-5768	doi:10.2865/1282199	QJ-01-24-007-PL-Q
PDF Web	ISBN 978-92-849-3172-9	ISSN 1977-5768	doi:10.2865/5866288	QJ-01-24-007-PL-N

Celem kontroli Trybunału była ocena, czy ramy zatrudnienia obowiązujące w instytucjach UE zapewniają im elastyczność niezbędną, by zaspokoić potrzeby rekrutacyjne i sprawnie zarządzać personelem, a także czy pozwalają im stawić czoła coraz trudniejszym okolicznościom, z jakimi mierzy się UE. Trybunał ustalił, że instytucje UE poradziły sobie z nowymi priorytetami, przenosząc pracowników tam, gdzie byli oni najbardziej potrzebni, i dywersyfikując kanały rekrutacji. Instytucje w większym stopniu polegają na pracownikach zatrudnionych na podstawie umów na czas określony, chociaż niesie to ze sobą ryzyko dla ciągłości działania. Trudno jest im przyciągnąć osoby o niektórych profilach i nie wykorzystują one wszystkich elastycznych rozwiązań, jakie oferują ramy zatrudnienia, jeśli chodzi o wyniki osiągane przez pracowników i możliwości rozwoju zawodowego. Zalecenia Trybunału mają na celu poprawę polityk instytucji w zakresie zatrudniania pracowników na czas określony, zwiększenie atrakcyjności instytucji jako pracodawców i usprawnienie zarządzania personelem.

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



EUROPEJSKI  
TRYBUNAŁ  
OBRACHUNKOWY



Urząd Publikacji  
Unii Europejskiej

EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY  
12, rue Alcide De Gasperi  
1615 Luxembourg  
LUKSEMBURG

Tel.: +352 4398-1

Formularz kontaktowy: [eca.europa.eu/pl/contact](https://eca.europa.eu/pl/contact)

Strona internetowa: [eca.europa.eu](https://eca.europa.eu)

Twitter: @EUAuditors