



Svenska nationella experter i EU-tjänst

En utvärdering

Förord

Svenska nationella experter i EU-tjänst – en utvärdering

Att utse nationella experter är ett medel för kommissionen att utöka kompetensen inom vissa områden. Det ger också Sverige en möjlighet att få inflytande över och information om kommissionens politik. Samtidigt innebär det en möjlighet för svensk statsförvaltning att utveckla och uppdatera tjänstemännens europakompetens. Att instrumentet nationella experter utnyttjas optimalt är av strategiskt intresse för Sverige.

Statskontoret har på eget initiativ, i samråd med Utrikesdepartementet, genomfört en utvärdering av hur Sverige utnyttjat instrumentet nationell expert. I studien *Svenska nationella experter i EU-tjänst – en utvärdering* (2001:17) redovisar Statskontoret resultatet av utvärderingen och förslag på hur Sverige bäst i framtiden bör hantera frågan om nationella experter.

Generaldirektör Knut Rexed har beslutat i detta ärende. Studien har initierats av Statskontorets EU-enhet och utarbetats av Olov Wolf-Watz med handledning av avdelningsdirektör Viviann Gunnarsson vid EU-enheten.

Enligt Statskontorets beslut

Knut Rexed

Innehåll

Förord	5
Sammanfattning och slutsatser	9
1 Uppdraget	15
1.1 Bakgrund	15
1.2 Syfte	15
1.3 Material och genomförande	16
2 Europakompetens	19
2.1 Kompetensbegreppet	19
2.2 Europakompetensens innehåll	20
3 Kommissionen och nationella experter	23
3.1 Kommissionens syfte med nationella experter	23
3.2 Regler för nationella experter	23
3.3 Antalet experter	24
3.4 Framtida förändringar till följd av kommissionens reformarbete	24
3.5 Rekryteringen	25
4 Sverige och nationella experter	27
4.1 När, varifrån och hur många?	27
4.2 Sveriges syfte med nationella experter	28
4.3 Regeringskansliets policy	29
4.4 Rekryteringen och representationens roll	30
4.5 Interna strategier på myndigheter	31
4.6 Clenad – ett nätverk för nationella experter	31
4.7 Forum Europa utbildar svenska tjänstemän	32
5 Hur nationella experters position och kompetens utnyttjas	33
5.1 Nationella experter om tjänstgöringen	34
5.2 Jämförelse mellan departementen	39
5.3 Jämförelse mellan olika tidsperioder	41
6 Departementens och myndigheternas inställning till nationella experter	43
6.1 Utrikesdepartementet	43
6.2 Finansdepartementet	44
6.3 Jordbruksdepartementet	45
6.4 Näringsdepartementet	46
6.5 Naturvårdsverket	47
6.6 Sida	48
6.7 Kommerskollegium	49

7	Andra länders erfarenheter av nationella experter	51
7.1	Storbritanniens erfarenheter	51
7.2	Nederländernas erfarenheter	52
8	Statskontorets analys och bedömning	53

Bilagor

1	Tabellsammanställning av enkätsvar	57
2	Referenser	63

Sammanfattning och slutsatser

Nationella experter är ett viktigt instrument¹ som ger Sverige en möjlighet att stärka närvaron i EU:s institutioner och få inflytande över kommissionens politik. EU-samarbetet är på många områden av överstatlig karaktär vilket innebär att beslut i EU kan fattas utan att alla medlemsstater står bakom det. Sverige som en liten nation har därför ett strategiskt intresse av att utnyttja de möjligheter till inflytande och påverkan som finns tillgängliga. Det är därför av stor betydelse att instrumentet nationella experter utnyttjas fullt ut.

EU-samarbetet berör i stort sett hela statsförvaltningen, framförallt de centrala statsorganen och förvaltningsmyndigheterna. Förvaltningen har ett ständigt behov av en uppdaterad europakompetens. Instrumentet nationella experter utgör en möjlighet för departement och myndigheter att utveckla personalens kompetens kring EU-frågor.

Statskontoret har på eget initiativ utvärderat instrumentet nationella experter. Studien har utförts för att ta reda på om det finns ett generellt behov av att utvärdera svenska tjänstemäns tjänstgöring i EU. Vi valde att begränsa utvärderingen till nationella experter därför att det är en väl avgränsad grupp. Vår rapport visar att det finns anledning att gå vidare med en mer omfattande undersökning av svenskar i EU-tjänst.

Syftet med denna rapport är att kartlägga hur Sverige har utnyttjat möjligheten att utse nationella experter. Vi undersöker också hur experternas position och kompetens utnyttjats under och efter tjänstgöringen, vilka erfarenheter Nederländerna och Storbritannien har av nationella experter samt lämnar förslag på åtgärder som kan vara relevanta ur ett svenskt perspektiv.

Det saknas en nationell strategi

Vår undersökning visar att det saknas en nationell plan för hur instrumentet ska användas strategiskt. Risken med en svag samordning är att vissa politikområden tillåts breda ut sig på andras bekostnad utan hänsyn till vilka politikområden som vid olika tidpunkter kan vara av centralt strategiskt intresse för Sverige.

Andelen svenska experter som tjänstgör samtidigt vid kommissionen är något högre än Sveriges andel av EU:s innevånarantal. Av de 600 experter som tjänstgör vid kommissionen är 40-45 svenskar. Redan före inträdet i

¹ Vi har valt att kalla nationella experter för ett instrument. Den benämningen används av Utrikesdepartementet och inom kommissionen troligen p.g.a. att åtgärden uppfattas som både politisk och personalpolitisk.

unionen år 1995 hade Sverige möjlighet att skicka experter. I ett fåtal fall utnyttjades detta. Åren närmast före och efter inträdet i unionen omfattades Sverige av ett särskilt program som gjorde det möjligt att tjänstgöra vid kommissionen under tre månader. Efter år 1995 har den normala tjänstgöringslängden varierat mellan ett och tre år. Vår kartläggning visar att förordnanden på tre år har minskat under de senaste åren. Orsaken till detta bör analyseras närmare särskilt som kommissionen förbereder ett beslut att förordnanden ska omfatta fyra år.

Nationella experter innebär en ekonomisk uppoffring. Bara lönekostnaderna beräknas för de svenska experterna uppgå till ca 20 miljoner kronor per år. Utgifter som betalas av de departement eller myndigheter som ansvarar för experten. Vår undersökning visar att de ekonomiska resurserna hos det berörda departementet eller myndigheten uppfattas som styrande. Samtidigt har några departement och myndigheter planerat bättre för att ge utrymme för åtgärden. Vilka experter som slutligen representerar Sverige i kommissionen blir därför i högre grad beroende av vilka departement och myndigheter som kan skapa det finansiella utrymmet än av vilka politikområden som Sverige prioriterar.

Det finns inte några formella begränsningar för hur många experter en viss medlemsstat får skicka till kommissionen. Det finns emellertid informella kvoter eller en ”balans i samförstånd” som medför att ett land i praktiken inte kan utöka antalet experter utan att inkräkta på ett annat medlemslands möjligheter. Det är därför nödvändigt att de tjänster som Sverige har tillgång till balanseras på en övergripande nivå. I dag är ansvaret för prioriteringar inte samordnat. Därför tenderar fördelning av tjänster att kantra över till fördel för vissa departement och myndigheter.

Vår internationella jämförelse visar att både Nederländerna och Storbritannien ser nationella experter som en väg in i kommissionen. Instrumentet är ett medel i ländernas ambition att utöva inflytande på kommissionen inom prioriterade områden. Om nationella experter i fortsättningen ska utgöra ett strategiskt instrument bör samordningen och de politiska prioriteringarna ses över.

Tjänstgöringen utvecklar kompetensen men den tas inte till vara fullt ut efter hemkomsten

För att tjänstgöringen ska vara till nytta för den svenska förvaltningen krävs dels att tjänstemännen utvecklar sin kompetens under tiden vid kommissionen, dels att hemmamyndigheten efter tjänstgöringens slut förmår utnyttja den nya kompetensen. Enkätundersökningen och intervjuerna vid departementen visar att experterna överlag utvecklade sin kompetens under tiden vid kommissionen. Inom de flesta områden som täcks av definitionen på

europakompetens utvecklade en majoritet av de svarande sin kompetens mycket eller ganska mycket.

Undersökning visar emellertid även att departement och myndigheter inte har förmått ta vara på den nya kompetensen. Många av experterna anser att de har blivit bortglömda av arbetsgivarna i Sverige under tiden vid kommissionen. Denna åsikt delas också av arbetsgivarna. Många experter har också bytt arbete efter hemkomsten, för att på så sätt utnyttja den nya kompetensen. Den organisation som skickade experten får därmed inte någon nytta av expertens kompetens efter hemkomsten och dålig avkastning på insatta resurser.

Experternas position har inte utnyttjats fullt ut

Enkätundersökningen och våra intervjuer visar att arbetsgivarna har intagit en passiv hållning gentemot experterna under tiden i Bryssel. Få experter har fått uppdrag av sin arbetsgivare och kontakten har ibland varit sporadisk. ”Ur öga, ur sinne” tycks vara en bild som beskriver arbetsgivarnas inställning till sina nationella experter. Genom att inte utnyttja experterna under deras tid vid kommissionen går organisationen miste om möjligheten att få information om kommissionens verksamhet inom organisationens intresseområde och att successivt ta till vara kompetens och fakta. Organisationen går också miste om möjligheten att påverka utformningen av kommissionens politik.

Departementen saknar rutiner

Intervjuer med företrädare för departement och myndigheter visar att det behövs tydligare rutiner för hur experternas roll och position kan nyttiggöras under tjänstgöringen.

Det saknas även rutiner för att utnyttja experterna efter hemkomsten. Förutom de personliga konsekvenserna för den enskilda tjänstemannen leder det till att Regeringskansliet går miste om den möjlighet att påverka kommissionens politik som kan finnas. Det kan också minska incitamenten för andra att tjänstgöra som nationell expert i framtiden.

Naturvårdsverket och Sida skiljer sig från departementen på denna punkt. Sida har en skriftlig policy och Naturvårdsverket en strategi som klart anger vilka mått och steg de olika berörda parterna ska ta vid olika tillfällen i processen. Det finns också särskild personal som har till uppgift att samordna och ta till vara myndigheternas agerande i förhållande till experterna och myndigheternas möjligheter att utnyttja åtgärden. Detta medför att dessa myndigheter numer bättre utnyttjar den kompetens som experterna utvecklar under tiden vid kommissionen. Arbetssätten vid SIDA och Naturvårdsverket bör aktivt spridas till alla delar av statsförvaltningen. SIDA och Utrikes-

departementet har med sin större erfarenhet generellt av att hantera utlandsarbete en fördel gentemot övriga departement och myndigheter. Dessa erfarenheter bör tas till vara inom hela statsförvaltningen.

Finansieringen och försenade utlysningar utgör två problem

Departementen uppger två huvudsakliga problem med instrumentet nationella experter. Det första är att ansvaret för finansieringen vilar på det enskilda departementet eller myndigheten. Därmed konkurrerar kostnaderna för experterna med kostnaderna för den övriga verksamheten. Vissa myndigheter med tydliga intressen av att skicka nationella experter, t.ex. Kommerskollegium avstår med hänvisning till kostnaden. En lösning på problemet skulle kunna vara att ha en gemensam budget för Regeringskansliet för nationella experter. De flesta departementen i vår undersökning förespråkar dock inte en sådan lösning utan ser helst att kostnaden även i fortsättningen betalas inom ramen för varje enskilt departement.

Det andra problemet är att utlysningarna av tjänster från kommissionen har mycket kort framförhållning eller kommer för sent. Ofta är det svårt att hinna ordna en kandidat innan utlysningens sista datum. Rutinerna bör granskas ytterligare och möjligheterna att använda IT mer bör övervägas.

Kommissionen vill se större rörlighet

Generaldirektoratet för Personal och administration (DG ADMIN) ansvarar för kommissionens hantering av nationella experter. De distribuerar utlysningarna till medlemsländernas representationer och ansökningarna till berört generaldirektorat. Att experttjänsterna roterar bland medlemsländerna tillhör instrumentets grundidé och DG ADMIN accepterar inte att ett medlemsland abonnerar på en experttjänst i kommissionen. Denna inställning motverkas dock av att tjänstemän på andra generaldirektorat önskar besätta tjänsten med en redan vidtalad kandidat eller med en kandidat från samma medlemsland som tidigare. Inställningen motverkas också av att medlemsländerna själva aktivt och som ett led i en strategisk satsning strävar efter att få behålla vissa positioner inom kommissionen. Nederländerna och Storbritannien utnyttjar båda denna möjlighet. Vår uppfattning är att Sverige bör utnyttja de möjligheter som finns att påverka placeringar. För detta krävs en mer målinriktad samverkan mellan departementen.

Statskontorets förslag till åtgärder: bättre rutiner och samordning

Med utgångspunkt i den empiriska undersökningen presenterar vi ett antal åtgärder för de problem och brister som vi har funnit.

- Det finns fördelar med att försöka synkronisera Sveriges förhållningssätt till nationella experter. En referensgrupp inom Regeringskansliet kan fungera som ett nätverk för utbyte av information och erfarenheter. Vi föreslår därför att arbetet i den referensgrupp som tidigare var aktiv återupptas.
- Samtliga myndigheter med viktigt EU-arbete bör utarbeta en strategi och rutiner liknande Naturvårdsverkets och Sidas. Det bör upprättas fora för spridning av goda exempel till myndigheter.
- En del av problemen kring nyttiggörandet av instrumentet nationella experter handlar om att departement och myndigheter inte förmår nyttiggöra experternas position och kompetens. Regeringskansliets policy för placeringar av svenskar som nationella experter i EU:s institutioner pekar på möjligheterna och skyldigheterna för arbetsgivarna i förhållande till de nationella experterna. Policyn bör ligga till grund för departementens och myndigheternas egna procedurer och rutiner för hanteringen av nationella experter. Beslut bör därför fattas om policyns giltighet på lämplig nivå.
- Det finns anledning att se över proceduren för hur utlysningarna når kontaktpersonerna på departementen och myndigheterna så att det inte blir fördröjningar i olika led. På denna punkt skulle snabbare rutiner behöva utvecklas, t.ex. genom IT-användning.
- Inför tjänstgöringen finns det anledning att underlätta för den utresande experten. Det bör finnas krav på olika kurser för att experten ska kunna skaffa sig den relevanta kunskap han eller hon behöver inför avresan. Departement och myndigheter skulle i högre grad kunna utnyttja det kursutbud som Forum Europa erbjuder.
- Under tjänstgöringen fortsätter en nationell expert formellt sin anställning hos den svenska arbetsgivaren. Arbetsgivaren måste därför hålla kontakten med experten och se till att dennes intressen tas tillvara, t.ex. i löneförhandlingarna.
- Att hålla kontakten med experten är också nödvändigt för att expertens potential ska kunna utnyttjas. Det ligger i hemmaarbetsgivarens intresse

att utnyttja expertens kunskaper som en informationskälla även under tiden vid kommissionen.

- Tjänstgöringen bör ses som ett led i en kompetens- och verksamhetsutveckling för den enhet varifrån experten kommer. Det bör därför ankomma på arbetsgivaren att se till att den europakompetens och de erfarenheter som experten förvärvat under tiden vid kommissionen kommer till användning inom organisationen. Diskussioner om expertens fortsatta uppgifter bör föras redan före utresan samt under tjänstgöringstiden, och de framtida uppgifterna bör vara klara innan hemkomsten.
- Erfarenheterna från Nederländerna och Storbritannien är att det finns ett hinder att rekrytera till tjänster som nationella experter, nämligen att tjänstemännen är rädda för att förlora sin karriär i hemlandet. Det är allvarligt om EU-tjänst undviks av detta skäl. En närmare undersökning av inställningen till detta i Sverige bör genomföras.
- Uppföljning och utvärdering av experternas tjänstgöringstid är viktig. Det är också viktigt att utvärdera om målen och den strategiska inriktningen uppfylls. För detta behövs att fortlöpande uppdatera adressregister m.m. Dettas är viktigt för att kunna få tillgång till personer med vissa kunskaper löpande men också för att användas som datakällor till utvärderingar.

Ytterligare utvärderingar av svenskar i EU-tjänst

Nationella experter är endast en av de anställningsformer som kan användas för att utöka antalet svenskar inom EU:s institutioner. Vår utvärdering har visat att det hittills saknas utvärderingar av svenska tjänstemäns insatser, kunskaper och erfarenheter inom institutionerna. En bredare utvärdering skulle enligt vår uppfattning kunna ge underlag för bättre insatser inom EU-arbetet och en bättre målinriktning. Detta bör vara av särskilt intresse nu då även förvaltningsfrågorna inom kommissionen aktualiserats genom Kinnock-rapporten och vitboken om styrelseformer i EU.²

² Statskontoret 2000:49, Modernitet, effektivitet och förvaltningsförnyelse samt Statskontorets rapport om vitboken om styrelseformer i EU som kommer att publiceras hösten 2001.

1 Uppdraget

1.1 Bakgrund

Sverige har ett intresse av att optimera medlemskapet i EU. Det innebär att EU-arbetet bör fungera effektivt samtidigt som det gynnar Sveriges prioriterade politikområden. Det är av central betydelse att Sverige kan nå inflytande över utformningen av EU:s politik. Påverkan och information i olika former är av stor betydelse. Nationella experter utgör ett viktigt medel bland flera för att påverka och få inblick i EU:s politik.

Statsförvaltningen behöver en fortlöpande uppdatering av sin Europakompetens för att möta de nya krav och förutsättningar som följer av ett ökat europeiskt samarbete. Ett viktigt medel för att nå denna kompetens är de svenskar som tjänstgör vid EU:s olika institutioner. En särskild tjänstgöringsform innehas av de svenskar som arbetar som nationella experter.

Statskontoret kartlägger i denna rapport den kompetens som de nationella experterna utvecklat under sin tjänstgöringstid och hur den har nyttiggjorts inom svenska myndigheter och Regeringskansliet. Vi har också studerat hur möjligheten att använda de nationella experternas position vid kommissionen har utnyttjats av de svenska departementen och myndigheterna.

Sverige har haft möjlighet att skicka nationella experter till Bryssel sedan undertecknandet av EES-avtalet, dvs. redan innan EU-inträdet. Dessutom fick Sverige, Finland och Österrike åren före och strax efter EU-inträdet möjlighet att skicka tjänstemän under tre månader. Mellan åren 1992 och 1995 tjänstgjorde drygt 75 personer i sammanlagt åtta grupper inom detta särskilda korttidsprogram. Efter år 1995 är den normala tiden för tjänstgöring ett till två år med möjlighet till ytterligare ett års förlängning. Hittills har totalt över 160 personer tjänstgjort som nationella experter.

Totalt finns det i dag 650 nationella experter i EU, framförallt inom kommissionen. De utgör 11 procent av den handläggande personalen. 40–45 av dessa är svenskar vilket är en siffra som drygt motsvarar Sveriges relativa storlek.

1.2 Syfte

Statskontoret har utvärderat instrumentet nationella experter på eget initiativ och i samråd med Utrikesdepartementet. Vi har utfört studien för att ta reda på om det finns ett generellt behov av att utvärdera svenska tjänstemäns tjänstgöring i EU. I denna rapport begränsar vi utvärderingen till nationella experter därför att det är en väl avgränsad grupp.

Syftet med denna studie är att undersöka hur Sverige har utnyttjat möjligheten att skicka nationella experter till kommissionen, hur deras kompetens och position har utnyttjats under och efter tjänstgöringen och hur Sverige i fortsättningen bäst ska kunna utnyttja de nationella experternas kompetens och inflytande vid kommissionen. Vi har särskilt fokuserat på följande punkter.

- Kartläggning av hur Sverige har utnyttjat möjligheten att skicka nationella experter till kommissionen.
- Kartläggning av arbetsrutinerna inom Regeringskansliet och svenska representationen i Bryssel.
- Analys av hur de svenska arbetsgivarna har utnyttjat de nationella experterna under och efter tjänstgöringen.
- Analys av hur de svenska arbetsgivarna förhåller sig till instrumentet nationella experter.
- Kartläggning av och jämförelser med Nederländernas och Storbritanniens erfarenheter av nationella experter efter samråd med Utrikesdepartementet.

1.3 Material och genomförande

Statskontoret har i samråd med Utrikesdepartementet gjort bedömningen att undersökningen borde vara av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. Den kvantitativa delen består av statistik över antalet utresande experter per år och per departement, samt av resultatet från en enkätundersökning riktad till såväl de tidigare som nu aktiva experterna. Urvalet bestämdes av tillgången till uppdaterade adresser och utgör cirka 150, eller ca 85 procent av det totala antalet nationella experter från åren 1992 och mars 2001, inklusive de särskilda korttidsexperterna som Sverige avtalat om under åren 1992–1995.

Enkätundersökningen som riktar sig mot de nationella experterna har kompletterats med intervjuer.

En andra enkät har sänts till företrädare för samtliga departements personalenheter. Enkäten har tyvärr inte besvarats i en sådan utsträckning att slutsatser kan dras. Intervjuer med företrädare för departement och myndigheter som omfattade samma frågor har fått ersätta enkäterna som underlagsmaterial.

En internationell jämförelse har ingått. Även den har baserats på intervjuer med tjänstemän som har till uppgift att samordna de nationella experterna vid Sveriges, Nederländernas och Storbritanniens representationer i Bryssel,

samt enhetschefen på sektorn för nationella experter på DG ADMIN vid kommissionen.

Vi har även intervjuat initiativtagaren till svenska Clenad³ och företrädare för Forum Europa.

Sammanlagt har vi genomfört 18 intervjuer i Sverige och i Bryssel.

Det skriftliga materialet har bestått av dokument från EU-enheten på Utrikesdepartementet, kommissionens regler för nationella experter, Naturvårdsverkets skriftliga strategi och tidigare utredningar. För en källförteckning, se bilaga 2.

Rapporten har utarbetats av Olov Wolf-Watz med handledning av Viviann Gunnarsson, Statskontorets EU-enhet.

³ Clenad är en stödorganisation för nationella experter i EU-tjänst.

2 Europakompetens

Undersökningen utgår från den definition av det samlande begreppet europakompetens som har lagts fram i ”Statsförvaltningens europakompetens”, Ds 1992:96. Vi har gjort bedömningen att de nödvändiga kunskapsområdena för EU-arbetet som beskrivs i utredning fortfarande gäller, trots att utredningen skrevs innan Sverige blev medlem i EU.

En av de centrala frågeställningarna i utvärderingen är hur tjänstgöringstiden vid kommissionen har bidragit till att utveckla tjänstemännens europakompetens samt hur den svenska statsförvaltningen har förmått nyttiggöra denna efter experternas hemkomst.

Medlemskapet berör så gott som alla sakområden i den svenska statsförvaltningen. Det innebär att vi måste lära oss de europeiska beslutsprocesserna och arbetssätten. Vi måste vara uppdaterade i EU:s lagstiftning och vi måste skapa en förståelse för Europa och EU som företeelse. Europakompetensen är därför ett mångsidigt och dynamiskt begrepp som förändras varefter EU förändras och omfattar fler och fler områden och djupare samarbete. Den bör ses som en process som måste uppdateras i samma takt som EU utvecklas och förändras.⁴

Syftet med en utveckling av europakompetensen är att bidra till att svenska tjänstemän är professionella och kompetenta i EU-arbetet. Skicklighet och kompetens är viktiga faktorer för att vinna inflytande i EU:s förhandlings- och beslutsprocess. Hög europakompetens hos tjänstemännen är därför av strategisk betydelse för Sverige.

2.1 Kompetensbegreppet

Kompetensbegreppet är omfattande och det är svårt att ge en precis definition. I SOU 1991:56 Kompetensutveckling – en utmaning presenteras Kerstin Keens resonemang kring kompetens. Tidigare talade användes kompetensbegreppet i en snäv bemärkelse som endast formell behörighet, men numera definieras kompetens snarare som något som handlar om att klara av krav som ställs i en viss situation inom en viss verksamhet.⁵ Keen menar att kompetens handlar om:

- Färdigheter, att kunna göra, att kunna hantera verktyg
- Kunskaper, att veta fakta, att kunna metoder
- Erfarenheter, att förmå lära av misstag och framgång

⁴ Ds 1992:96, Statsförvaltningens Europakompetens – Om behovet av kompetensutveckling hos myndigheterna inför integrationen.

⁵ SOU 1991:56, Kompetensutveckling – En utmaning

- Kontakter, social förmåga, inflytande
- Värderingar, att vilja göra, att anse riktigt, att ta ansvar⁶

Kompetens är alltså inte bara kunskap. Det handlar också om attityder till en uppgift och om en vilja och förmåga att nå mål. Kunskap är en central del i europakompetensen, men den är inte tillräcklig. Det gäller också att kunna använda kunskapen i praktiken, att kunna bedöma, tänka strategiskt, prioritera, organisera, samarbeta, kommunicera, fatta rätt beslut m.m.⁷. Vi ansluter oss till denna syn på kompetens och utgår från den i vår utvärdering av instrumentet nationella experter.

2.2 Europakompetensens innehåll

Europakompetens bör inte ses som en väg endast till en isolerad individuell kompetens. Det räcker i regel inte med att departement eller myndigheter utvecklar en specialist på europaområdet. Organisationens roll i samspelet med övrig förvaltning måste bedömas utifrån en helhetssyn på Sveriges policy i Europaarbetet. Erfarenheter visar att en god kompetensutveckling inte kan nås endast genom enstaka personalpolitiska insatser. Den måste ingå som en integrerad del i organisationens utveckling av verksamheten, organisationen och arbetsformerna.⁸

Europakompetens är något som ständigt förändras. Kompetensen handlar om en förmåga att ställa om, tänka i nya banor och ständigt kunna hantera nya situationer och lösa nya problem. Denna förmåga gäller såväl på det personliga planet som det strukturellt och organisatoriskt.

Den ökade europeiska integrationen av statsförvaltningen innebär en förändring för många svenska myndigheter och deras anställda. Många av de nya krav som ställs på myndigheterna är specifika för deras olika sakområden, men det går, enligt DS 1992:96, att sammanfatta sex generella kompetenskrav som ingår i europakompetensen och som den svenska statsförvaltningen tvingas möta sedan EU-inträdet.

Juridisk kompetens

EU är en organisation som baseras på regler. Många av de regelverk som styr myndigheters verksamhet i dag är präglade av beslut som fattats i europeiska beslutsorgan. Integrationen mellan den svenska och den europeiska förvaltningen ställer därför krav på den juridiska kunskapen inom departement och myndigheter.

⁶ Keen, Kerstin, Att göra våra arbetsplatser till lärande organisationer, 1990

⁷ Ds 1992:96

⁸ Ds 1992:96

Kunskap om EU:s administration och beslutsprocesser

Beslutsprocesserna i EU är ofta komplicerade. EU har fyra huvudsakliga institutioner som var och en styrs av sina egna regler. Därutöver finns mängder av andra organ. En ökad integration har medfört fler beröringspunkter mellan Sveriges och EU:s förvaltningar därför krävs att svenska handläggare förstår hur EU:s organisation, regelverk och arbetsformer fungerar.

Internationell förhandlingskompetens

Tjänstemän från olika delar av Europa delar inte alltid samma referensramar. Det är nödvändigt att inta en öppen hållning till kulturella skillnader. Det kräver förutom lyhördhet, tålamod, förståelse och respekt, även en insikt om spelreglerna hos andra förhandlingstraditioner.

Språklig kompetens

Det mest grundläggande kompetenskravet i allt internationellt samarbete är språket. Att kunna förstå, tala och skriva främmande språk är av central betydelse för tjänstemän som har kontakt med EU och dess institutioner. De två viktigaste språken är engelska och franska.

Social och kulturell kompetens

Den sociala och kulturella kompetensen ska inte underskattas. Den kulturella kompetensen innebär förutom en allmän kännedom om framför allt den engelska, franska och tyska förvaltningstraditionen, en kunskap om de europeiska ländernas historia, geografi, kultur, religion, sociala mönster och umgängesseder.

Den sociala kompetensen handlar om kontakter och relationer med enskilda personer såväl som i olika grupperingar. Att skapa, vårda och upprätthålla personliga kontakter betyder mycket i det internationella samarbetet. Det betyder också mycket att kunna delta och ta plats i en grupp eller större socialt sammanhang.

Informationsteknologisk kompetens

Stora mängder material produceras dagligen i EU och görs tillgängliga på interna databaser. För att statsförvaltningens arbete gentemot de olika organen inom EU ska kunna bedrivas så effektivt som möjligt måste svenska tjänstemän ha en informationsteknologisk kompetens, så att de direkt eller indirekt kan kommunicera med EU:s olika databaser.

3 Kommissionen och nationella experter

Hanteringen av anställda inom EU samordnas inom kommissionen av DG ADMIN. En särskild enhet inom detta ansvarar för samordningen av nationella experter. Utlysningar från alla andra generaldirektorat ska passera enheten liksom alla ansökningar. Enheten sköter administrationen och gör förslag på urval men det är den mottagande enheten som slutligen väljer. Enheten svarar också för administration av olika kostnader t.ex. för resor. Sammanlagt arbetar förutom enhetschefen⁹ 4–5 personer på enheten.

3.1 Kommissionens syfte med nationella experter

Nationella experter anlitas därför att kommissionen fortlöpande behöver speciell sakkunskap inom vissa ämnesområden. Dessutom fungerar experterna som ett medel för att främja kontakterna mellan EU och medlemsländernas statsförvaltningar. De nationella experterna bidrar med kunskap till kommissionen under sin tjänstgöringstid och återvänder till hemlandet med erfarenheter från kommissionen.

Förutom en viss dagarsättning från kommissionen avlönas de nationella experterna av sina ordinarie arbetsgivare i hemlandet. Denna anställningsform benämns sekondering genom att hemmaarbetsgivaren betalar lönen. Kommissionen kan också sekondera kommissionstjänstemän till medlemsländerna. Då betalar kommissionen lönen. Eftersom det inte är kommissionen som betalar de nationella experternas lön, blir de en betydligt billigare arbetskraft än övriga handläggare.

3.2 Regler för nationella experter

År 1988 fattade kommissionen ett beslut om att det behövdes mer expertkompetens inom olika verksamheter. Detta kunde uppnås genom tidsbegränsade förordnanden av experter från medlemsländerna. Kommissionsbeslutet ligger fortfarande till grund för instrumentet nationella experter och det saknas i detta fall koppling till EU:s lagstiftning. De regler som berör nationella experter finns samlade i dokumentet ”Regler för nationella experter som är utstationerade vid kommissionen” från år 1998.¹⁰ Utöver denna reglering finns inget som styr kommissionens agerande, enligt företrädare för sektorn för nationella experter inom DG ADMIN.

⁹ Enhetschef Tanino Dicorrado.

¹⁰ ”Regler för nationella experter som är utstationerade vid kommissionen” C(97) 3402, 1998-01-07

Reglernas innehåll rör huvudsakligen omständigheter kring de nationella experternas personalpolitiska status. Den beskriver allmänna bestämmelser såsom arbetsuppgifter, utstationeringens varaktighet och krav på erfarenhet och utbildningsnivåer. Den redogör också för de nationella experternas rättigheter och skyldigheter. Dessutom beskrivs experternas administrativa ställning vid kommissionen och i hemlandet, löneförmåner, normer för ledighet och arbetstid samt försäkringsfrågor.

En ny reglering kommer att offentliggöras någon gång under hösten 2001. Det är främst fyra förändringar som betonas i den nya regleringen.

- Tjänstgöringens längd kommer att förlängas från nuvarande 2–3 år till 3–4 år.
- Krav kommer att ställas på att experten ska ha varit anställd hos den aktuella arbetsgivaren i hemlandet i mer än ett år innan avresan.
- Experten får inte ha arbetat för kommissionen under de närmaste sex åren innan tjänstgöringen.
- Föräldraledigheten kommer att bli densamma som för övriga tjänstemän inom kommissionen.

Den nya regleringen kommer att vara mer precis och förhoppningsvis hjälpa till att lösa praktiska problem som uppkommit till följd av otydligheter i den tidigare regleringen.

3.3 Antalet experter

Det är inte fastslaget hur många nationella experter som ska tjänstgöra vid kommissionen. Däremot finns en framförhandlad budgetpost i kommissionens budget. För närvarande uppgår den till 22–24 miljoner euro vilket i praktiken innebär att det finns utrymme för cirka 650 nationella experter. Om budgetutrymmet och därmed antalet ska kunna förändras måste institutionerna med mandat över kommissionens budget, nämligen Europarådet och Europaparlamentet fatta sådana beslut.

3.4 Framtida förändringar till följd av kommissionens reformarbete

Kommissionens interna reformarbete, utifrån Neil Kinnocks rapport ”Reforming the Commission – a White paper” från år 2000, kommer inte att innebära några väsentliga förändringar av instrumentet nationell expert. Utvidgningen av unionen kommer inte heller att leda till några förändringar, åtminstone inte under de närmaste åren, enligt företrädare för DG ADMIN.

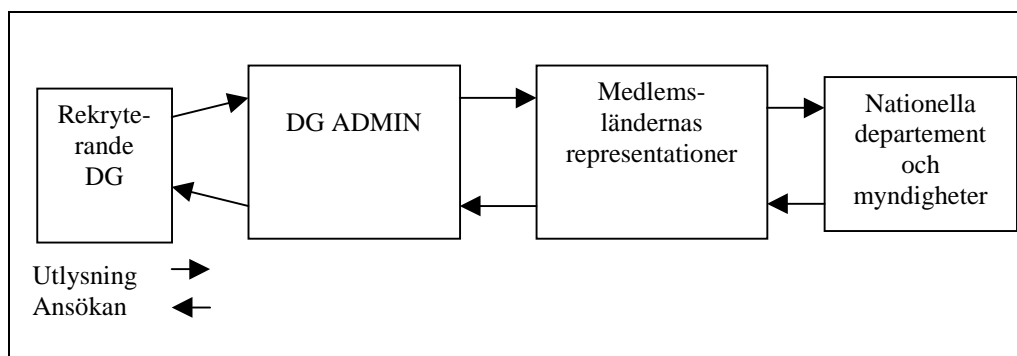
Förändringar måste ha sin grund i politiska beslut, men det finns inte några indikationer på att sådana skulle vara på väg.

Kinnockdokumentet avser att främja såväl rörligheten inom kommissionen som mellan medlemsstater och kommissionen samt mellan medlemsstater. Det är ännu för tidigt att säga om detta kommer att innebära att fler tjänster kommer att tillsättas via den formella rekryteringsproceduren.

3.5 Rekryteringen

Den formella proceduren för rekryteringen av nationella experter följer mönstret:

Figur 1. Den formella rekryteringsproceduren



Det formella förfarandet inleds med att det berörda generaldirektoratet skickar en profil av den önskade experten till enheten för nationella experter på DG ADMIN. Denna vidarebefordrar utlysningen till medlemsländernas representationer. Därefter vidtar nationella procedurer som skiljer sig åt mellan medlemsländerna. Ansökningarna följer samma väg tillbaka till det generaldirektorat som var i behov av en expert. Samma generaldirektorat sköter de slutliga anställningsförhandlingarna.

En relativt stor andel av rekryteringen sker emellertid på informell väg genom personliga kontakter. Detta är dock något som DG ADMIN inte accepterar, betonar den intervjuade. I idén med att ha experter från medlemsländerna anställda ligger att positioner inom kommissionen ska rotera mellan olika länder. Kvotering mellan länder ska inte förekomma. För att nå en blandning av nationaliteter sker dock en viss koordinering på varje enhet. Den intervjuade tjänstemannen vid DG ADMIN uppger att både kommissionens enheter och de olika ländernas representationer gärna vill styra dels mot att vissa länder innehar vissa poster, dels mot tillsättningar utan föregående annonsering.

Utlysningförfarandet drabbas ibland av förseningar. Detta beror, enligt den intervjuade, inte på DG ADMIN utan på respektive generaldirektorat och de olika nationella procedurerna. De nationella administrationerna bör besluta om strategier som gör det möjligt för dem att så snabbt som möjligt kunna möta kommissionens förfrågan, anser tjänstemannen på DG ADMIN. Kommissionen har även skickat en förfrågan till medlemsstaternas permanenta representationer om att det vore önskvärt att utlysningarna skickades elektroniskt, men eftersom inte alla ställde sig positiva till idén fortsätter kommissionen att skicka utlysningarna i pappersform.

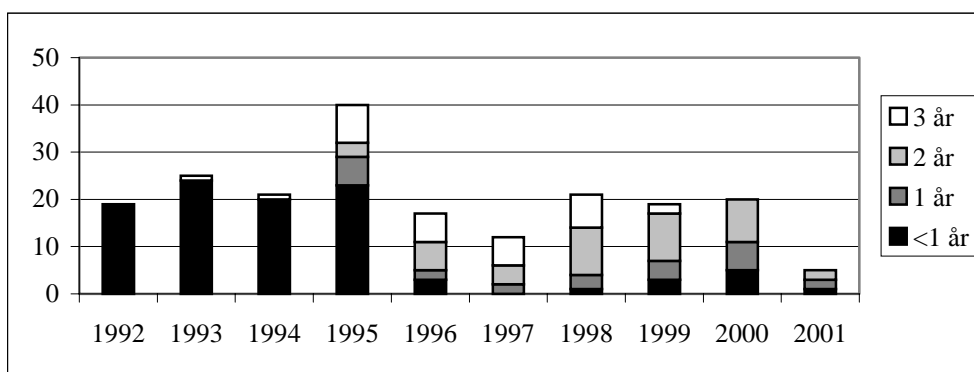
4 Sverige och nationella experter

4.1 När, varifrån och hur många?

Sverige har skickat nationella experter till kommissionen sedan år 1992. De första tre åren var tjänstgöringstiden i regel endast tre månader. Efter år 1995 har den normala tjänstgöringstiden varierat mellan ett och fyra år.

Diagrammen bygger på statistik från EU-enheten på Utrikesdepartementet. De tjänstgöringstider som redovisas i diagrammet är de som framförhandlats innan tjänstgöringen. Eventuella förlängningar av förordnanden omfattas inte av vårt datamaterial, vilket medför att tjänstgöringstider längre än tre år inte syns i diagrammet. För år 2001 redovisas endast de som påbörjat tjänstgöring fram till och med mars. Fler tjänster kan tillkomma under året.

Diagram 1. Antal utresande nationella experter per år och tjänstgöringstid

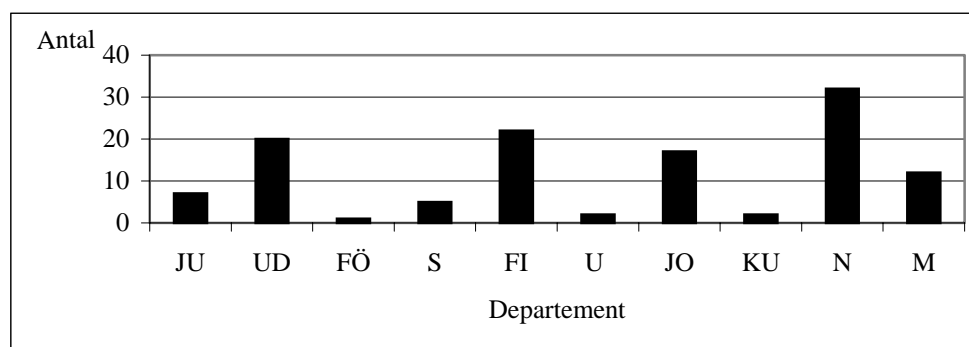


Diagrammet visar att antalet personer som tjänstgör längre än två år har minskat sedan starten 1995 och att det har skett en ökning bland de som får på förordnanden ett till två år. Även de korta tremånaderstjänsterna ökade fram till och med år 2000. Orsaken ligger i att vissa departement (främst Jordbruksdepartementet) skickar tjänstemän till kommissionen som ett led i en kompetensutveckling. Även om man räknar bort de särskilda tremånaderstjänsterna i inledningen av Sveriges medlemskap så har genomsnittslängden för tjänstetiderna för nationella experter sjunkit.

Alla departement har ansvarat för nationella experter. Alla departement har dock inte samma behov av nationella experter varför antalet skiljer sig åt mellan de olika departementen. Att departementen ansvarar för experterna behöver inte betyda att de tar ett faktiskt ansvar för dem. Det händer att experter utstationeras från myndigheter utan departementens vetskap.

Näringsdepartementet och dess myndigheter har skickat flest nationella experter, följt av Finansdepartementet, Utrikesdepartementet, Jordbruksdepartementet och Miljödepartementet. Försvarsdepartementet kommer troligtvis i framtiden att skicka fler experter p.g.a. det utvidgade säkerhets- och försvarssamarbetet. Enligt företrädare för Utrikesdepartementet är det oklart om dessa experter kommer att räknas in i den nuvarande kvoten.

Diagram 2. Totalt antal nationella experter per ansvarigt departement mellan åren 1992 och mars 2001.



Det har ankommit på respektive departement och myndighet att skapa rutiner och ekonomiskt utrymme för att kunna utnyttja nationella experter. Under år 1999 inledde dock Utrikesdepartementet tillsammans med representanter från de övriga departementen ett arbete med att formulera en gemensam policy för placering av svenskar i EU:s institutioner.¹¹ UD tog även initiativ till att bilda en referensgrupp med representanter från departementens personalenheter och/eller EU-enheter.

4.2 Sveriges syfte med nationella experter

Det finns tre skäl för Sverige och övriga medlemsländer att utse nationella experter; att utveckla enskilda personer, att utveckla organisationer och att bygga upp och utveckla nationens kompetens och strategi. Nyttan kommer därför landet till godo på tre nivåer, den personliga, den organisatoriska och den nationella. För den enskilde experten fungerar tjänstgöringen som en kompetensutveckling och en personlig erfarenhet där de bör kunna göra större nytta och som därför bör vara meriterande i den fortsatta karriären. För organisationen är nationella experter ett sätt att öka sin europakompetens, men också ett sätt att få tillgång till information om och en möjlighet att påverka utformningen av kommissionens inre arbete och arbetssätt. För nationen är nationella experter ett medel att få ut mer av medlemskapet i EU och stärka närvaron i EU:s institutioner. Vartefter fler på olika sätt deltar i

¹¹ "Regeringskansliets policy för placering av svenskar som nationella experter i EU:s institutioner samt översikt över andra tidsbegränsade EU-uppdrag", utkast, 2000-07-07

EU-arbetet kommer kunskapen om EU:s arbetssätt och processer att öka förutsatt att dessa insikter kan tas till vara, samordnas och nyttiggöras.

Nationella experter är endast ett sätt bland många att verka inom EU. Det finns en rad andra tidsbegränsade tjänster, t.ex. som s.k. *auxiliaire*¹². I det fallet är det enheten inom ett visst generaldirektorat som på eget initiativ anställer personer. Anställningsformen är mindre formell än för nationella experter. Det finns även andra tidsbegränsade tjänster inom kommittéer och i uppdrag där EU:s institutioner själva står för kostnaderna. Dessutom finns ett partnerskapsprogram för experter eller diplomater med utlandserfarenhet. Detta berör främst Utrikesdepartementet och Sida.

Att det finns så många olika former för tidsbegränsade anställningar inom EU:s institutioner medför att både tjänstemännen i EU och de anställda kan ha svårt att skilja på vad som gäller vid respektive anställningsform. Dessutom har utvecklingen av olika möjligheter att anställa temporärt medfört att det oftast är möjligt att på något sätt inordna en person om EU-institutionen mycket gärna vill ha just den personen eller om medlemslandet betalar. För vissa tidsbegränsade anställningsformer har medlemsländerna en möjlighet att styra placeringen av tjänstemän.

4.3 Regeringskansliets policy

För att stimulera departementen och myndigheterna att mer aktivt utnyttja de möjligheter som finns att placera tjänstemän som nationella experter har Regeringskansliet skrivit en policy. I dokumentet formuleras också en rad syften med ett sådant agerande.

Dokumentet arbetades fram med stöd av en referensgrupp på initiativ av UD. Policyn formulerades som ett stöd till departement och myndigheter att använda i tillämpliga delar. Något formellt beslut om dess giltighet har ännu inte tagits. Policyn är formulerad i tio punkter.

¹² fr. medhjälpare, bundsförvant

Figur 2: Övergripande punkter i Regeringskansliets policy för nationella experter

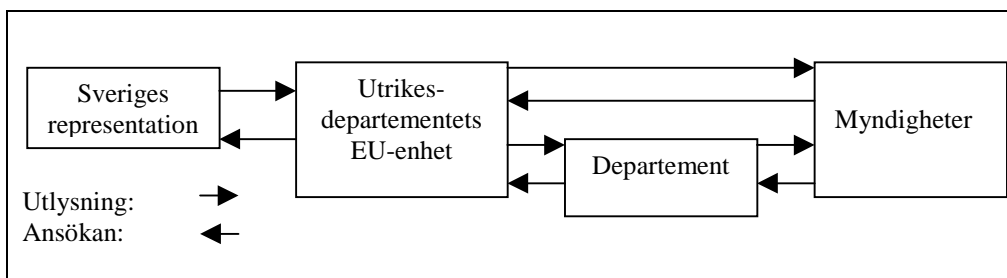
- 1 Sverige ska eftersträva ett totalt antal nationella experter minst motsvarande Sveriges relativa storlek.
- 2 Ingen central styrning mellan olika sakområden på regeringskanslinivå.
- 3 Ingen regeringskansligemensam budget för nationella experter.
- 4 Varje departement bör i samverkan med sina myndigheter ta ställning till prioriteringar och ekonomiska åtaganden för nationella experter.
- 5 Departement och dess myndigheter bör sträva efter att koordinera identifiering, lansering och uppföljning av kandidater.
- 6 Kandidat skall väljas efter sakområdeskunskap och arrangemanget bör ses både i ett kompetensutvecklingsperspektiv och med hänsyn till svenska sakintressen.
- 7 Utgångspunkt bör normalt vara tjänstgöring om minst två år.
- 8 Före utresan bör överenskommas om vilka förväntningar som ställs på experter under experttjänstgöringen.
- 9 Experterna kvarstår i tjänst hos den svenska arbetsgivaren.
- 10 UD:s EU-enhet och Representationen ger allmän information om expertarrangemang. Enheten och Representationen bör hållas informerade om departementens insatser för att tillsätta experter.

Våra intervjuer visar att policyn används av några departement. Än så länge fungerar policyn endast som vägledning för departementens agerande, vilket ger den en ganska vag status. Intervjuerna visar att dess funktion varierar. Vissa känner inte till den medan andra försöker följa den i tillämpliga delar.

4.4 Rekryteringen och representationens roll

Den formella vägen för utlysningarna går från generaldirektoraten via DG ADMIN till den svenska representationen i Bryssel där det finns en tjänsteman som samordnar och vidarebefordrar ansökningar. Representationen skickar utlysningarna vidare till EU-enheten på Utrikesdepartementet, som i sin tur skickar vidare informationen till departement och myndigheter enligt en kontaktlista. Departementen förmedlar den därefter vidare till sina myndigheter. Ansökningarna passerar Utrikesdepartementets EU-enhet som skickar dem vidare till representationen i Bryssel.

Figur 3. Sveriges formella rekryteringsprocedur



Representationen fungerar som en central nod i administrationen kring nationella experter. Förutom arbetet med rekrytering har representationen ett praktiskt, administrativt och socialt ansvar för experterna under deras tid vid kommissionen. Representationen arrangerar varje år ett informationsmöte för experterna. Dessutom ansvarar representationen från och med år 1998 även för hanteringen av registret över alla EU-anställda svenskar. Tidigare ansvarade UD:s EU-enhet för registret.

4.5 Interna strategier på myndigheter

De svenska myndigheternas inställning till utnyttjandet av instrumentet nationella experter varierar. Somliga har inget behov av nationella experter, medan de hos andra ingår som en viktig del i EU-arbetet. Vår undersökning omfattar tre myndigheter Kommerskollegium, Naturvårdsverket och Sida, efter rekommendation från Utrikesdepartementet. Kommerskollegium har inte finansierat någon nationell expert. Naturvårdsverket och Sida däremot har flera experter utstationerade vid kommissionen samtidigt. Dessa myndigheter har på eget initiativ utvecklat mer strukturerade rutiner för hanteringen av experttjänstgöringar. Myndigheternas arbete med nationella experter beskrivs närmare i avsnitten 6.5–6.7.

4.6 Clenad – ett nätverk för nationella experter

Clenad är ett internationellt nätverk för nationella experter i EU. Syftet med organisationens arbete är att ta tillvara de nationella experternas intressen, men organisationen har ingen officiell status som fackförening utan fungerar som en konsultationspartner till kommissionen. Från och med november 2000 har Clenad en svensk sektion. Ett särskilt dokument med information till svenska nationella experter och arbetsgivare kommer troligtvis att presenteras under år 2001.

4.7 Forum Europa utbildar svenska tjänstemän

Forum Europa inrättades av regeringen i juli 1994 i samband med inträdet i EU år 1995. Projektet har till uppgift att förstärka europakompetensen i Regeringskansliet och i statsförvaltningen i övrigt.

Forum Europa genomför kompetensutvecklingsinsatser i form av kurser och seminarier. De ger även stöd och rådgivning till departement och myndigheter när det, t.ex. gäller speciella utbildningsåtgärder. Syftet med kompetensutvecklingsinsatserna är att bidra till att svenska tjänstemän är kompetenta i EU-arbetet. De kurser som erbjuds omfattar en rad olika områden och kursutbudet sammanfattas under följande rubriker.

- Politik och kultur
- EU-systemet
- Förhandlingar
- EG-rätt
- Utbildningsprogram
- Språkutbildningar
- Utbytestjänstgöring – bilaterala avtal
- Stöd till kandidatländerna

Under de senaste åren har antalet kursdeltagare ökat. År 1997 uppgick det totala antalet kursdeltagare till 2232. År 1999 var antalet uppe i 4692.¹³ Enligt företrädare för Forum Europa har det förekommit att blivande nationella experter deltagit i kurser som en förberedelse inför avresan. Detta har emellertid inte varit resultatet av en systematisk satsning från departementens eller myndigheternas sida. Kurserna har erbjudits vissa experter och andra har deltagit på eget initiativ.⁵

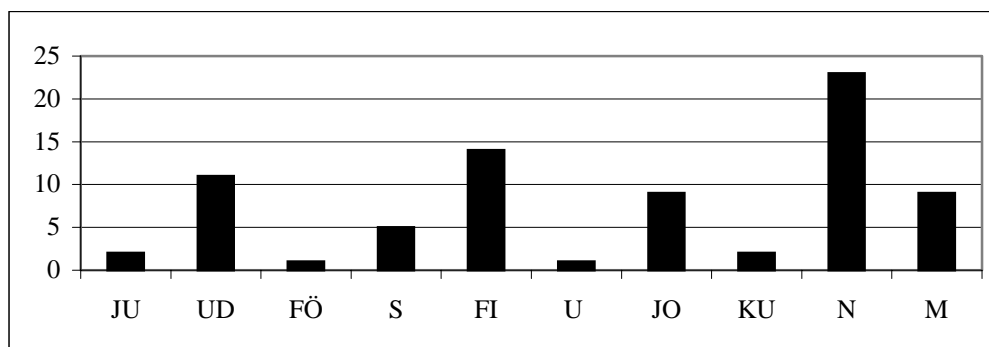
¹³ Verksamhetsredovisning 1999 – Forum Europa

5 Hur nationella experters position och kompetens utnyttjas

Denna del av rapporten redovisar svaren från enkätundersökningen. Enkäten omfattade såväl frågor om hur europakompetensen utnyttjats, utvecklats och nyttiggjorts som frågor om hur positionen vid kommissionen utnyttjats. Frågor rörande tjänstgöringens praktiska aspekter samt hur tiden vid kommissionen påverkat expertens karriär ingick också i undersökningen. Enkäten skickades till 150¹⁴ av de som tjänstgör eller nu tjänstgör som nationella experter vid kommissionen. Svarsfrekvensen uppgår till 54 procent.

Diagram 3 visar fördelningen enkätsvar på ansvarigt departement. Det motsvarar relativt väl den totala statistiken (se avsnitt 4.1) och eftersom vårt urval utgjordes av hela populationen anser vi att våra resultat har ett tydligt värde. De fem dominerande departementen i vårt material är desamma som i den totala statistiken. De fem departementen är Utrikes-, Finans-, Jordbruks-, Närings-, och Miljödepartementet.

Diagram 3. Antal nationella experter per ansvarigt departement i det slutliga materialet



¹⁴ Vi skickade enkäterna dels via post och dels som dokument bifogade till e-brev. Vi erbjöd även experterna möjlighet att besvara enkäterna på en nätsida. Det totala antalet svar uppgår till 78. Svartsfrekvensen är relativt låg och speglar ett generellt problem vid enkätundersökningar. Det har dessutom visat sig bli allt vanligare med ett stort bortfall vid enkätundersökningar. Med en låg svartsfrekvens kan varje generalisering blir statistiskt vanskelig eftersom materialet kan präglas av skevheter, t.ex. att bara en viss grupp av urvalet besvarar enkäten. Vår målgrupp var hela populationen. Vi generaliserar därför inte till en population större än vårt urval och redogör endast för vad ”de svarande” uppger. Vi bedömer att materialet inte innehåller någon allvarlig snedvridning. Fördelningen av det totala antalet experter per departement skiljer sig inte markant från fördelningen per departement av de som svarat.

5.1 Nationella experter om tjänstgöringen

Redogörelse för svarsfrekvensen för varje fråga i enkätundersökningen framgår av bilaga 1, tabell 2.

Enkätundersökningens resultat kompletteras i det följande med kommentarer från de intervjuer vi genomfört. Avsnittet är uppdelat i tre delar och täcker erfarenheterna inför, under och efter tjänstgöringen.

5.1.1 Inför tjänstgöringen

Att lämna Sverige för tjänst utomlands innebär en social omställning. Arbetsgivaren kan underlätta denna omställning i både praktisk och social mening. Vi frågade experterna om de har genomgått förberedande kurser innan avresan, vilka förväntningar som har ställts från arbetsgivaren inför avresan och om experterna upplevt att de har fått tillräckligt med stöd innan avresan.

Kurser 2

2 procent av de svarande har genomgått kurser inför tjänstgöringen. Dessa omfattade områden som språk, EU-rätt, genomförandekommittéer och förhandlingsteknik. Kurser om hur arbetet inom kommissionen fungerar i praktiken inför avresan skulle, enligt de intervjuade experterna, ha underlättat den inledande tiden vid kommissionen.

Överenskommelse om förväntningar

Enligt Regeringskansliets policydokument ska experten och arbetsgivaren innan avresan formellt bestämma vilka förväntningar de kan ställa på varandra under tjänstgöringstiden. Undersökning visar att endast 27 procent av experterna har haft en sådan överenskommelse med sin arbetsgivare. Nästan tre av fyra saknade alltså information om vad arbetsgivaren förväntade sig att få ut av deras arbete vid kommissionen.

Initiativtagare till tjänsten

Initiativtagaren till tjänstgöringen har i de flesta fall, 43 procent varit kommissionen. Vår undersökning visar emellertid att ett personligt engagemang från den enskilda tjänstemannens sida i många fall, 37 procent givit resultat i form av en tjänst som nationell expert. Det talar för att den informella vägen, genom personliga kontakter och rekommendationer, till en tjänst vid kommissionen som nationell expert är framkomlig. Detta ger utrymme för ett strategiskt agerande gentemot kommissionen inom prioriterade sakområden. Trots detta har initiativet från arbetsgivarna varit svagt. Endast i en femtedel av fallen har arbetsgivaren tagit initiativ. Detta kan innebära att Sverige inte i tillräcklig grad handlar strategiskt samordnat vid placeringen av nationella experter.

Tillräckligt stöd inför tjänstgöringen

En majoritet av de nationella experterna anser att de har fått ett tillräckligt stöd från arbetsgivaren inför avresan. 64 procent uppger att stödet inför avresan var tillräckligt. I intervjuerna framkommer att de praktiska frågorna har varit relativt lätta att lösa på plats i Bryssel, åtminstone om man reser som ensamstående. Om familj medföljer tillkommer problem med barnens skolgång och daghem m.m.

Det ska framhållas att denna fråga kan ha tolkats på olika sätt. Vår avsikt var att ta reda på hur experterna förberetts inför av resan och om denna typ av stöd varit tillräckligt. Beroende på om man förstår frågan som avseende stöd till att söka tjänsten eller praktiskt stöd inför avresan blir svaren olika. 5

5.1.2 Utnyttjande och utveckling av kompetensen under tjänstgöringen

Ett av syftena med tjänstgöringen som nationell expert för hemmaarbetsgivaren är att öka europakompetens inom sin organisation. I enkäten ställde vi frågor om experterna anser att deras kompetens inom de olika aspekterna av europakompetensen har ökat. Svarsfrekvensen ges i bilaga 1, tabell 1.

Undersökningen visar att de flesta aspekter av europakompetensen har utnyttjats av kommissionen under tjänstgöringstiden. Kompetensen kring EU:s arbetsformer, sociala kontakter och nätverk och engelska språkkunskaper är de tre aspekter som tycks ha utnyttjats i högst grad. Där uppger mellan 75 och 90 procent att kompetensen utnyttjats mycket eller ganska mycket. Kompetensen kring EU:s rättsliga struktur och de europeiska informationssystemen har utnyttjats i lägre grad. Där anger endast mellan 35 och 40 procent av de svarande att kompetensen har utnyttjats mycket eller ganska mycket. Detta kan jämföras med expertområdet. Ungefär 96 procent av de svarande uppger att kompetensen inom expertområdet utnyttjats i hög eller ganska hög grad.

Expertområdet

Den första frågan berör expertområdet. Drygt 70 procent uppgav att deras expertkompetens ökat mycket eller ganska mycket under tiden vid kommissionen. Detta tyder på att de flesta upplever att de har fått relevanta arbetsuppgifter under tjänstgöringstiden.

EU:s rättsliga struktur

Det första av de områden som inordnas under det bredare begreppet europakompetens är kunskap om EU:s rättsliga struktur. Vissa uppger att deras kunskaper ökat litet, men drygt hälften, ca 53 procent, uppger ändå att kunskapen ökat mycket eller ganska mycket.

EU:s organisation

En överväldigande majoritet av experterna, ca 90 procent, uppger att deras kunskap om EU:s formella organisation ökat mycket eller ganska mycket under tjänstgöringstiden.

EU:s arbetsformer

Europakompetens innefattar kunskap om arbetsformerna inom EU. Nästan samtliga av de svarande hävdar att deras kunskap utvecklats mycket eller ganska mycket under deras tid vid kommissionen.

Andra länders sätt att fatta beslut

Förvaltningen inom EU bygger på traditioner från medlemsländerna. Olika länders sätt att fatta beslut slår igenom på europeisk nivå och styr i viss mån de olika ländernas arbete. 69 procent av de svarande uppger att deras kunskap om andra länders sätt att fatta beslut ökat mycket eller ganska mycket under tjänstgöringstiden.

Sociala kontakter och nätverk

Sociala kontakter och informella nätverk är en viktig aspekt av europakompetensen. Vår enkät visar att 87 procent utvecklat sina kontakter och nätverk under tiden vid kommissionen mycket eller ganska mycket. I intervjuerna betonas vikten och nyttan av de informella och professionella kontakterna och nätverken. Experterna värderar sina kontakter och utnyttjar dem ännu ett antal år efter hemkomsten till Sverige.

Språk

Språkkunskaper är av central betydelse i det europeiska samarbetet. Kunskaper i både franska och engelska beskrivs som en förutsättning för att arbeta vid kommissionen. De flesta svarande utvecklade sina kunskaper i engelska och franska. Däremot utvecklades varken tyska eller andra språk.

Kontakter med arbetsgivaren under tjänstgöringen

Att hålla kontakten med den nationella experten och formulera uppdrag att utföra under tiden vid kommissionen är ett sätt för organisationen att utnyttja expertens position under tiden vid kommissionen och samtidigt förbättra organisationens europakompetens. Att arbetsgivaren anlitar experten för sådana uppdrag är en indikator på förståelse för det strategiska värdet i expertens position. Svarsfrekvensen redovisas i bilaga 2, tabell 3.

Antalet kontakttillfällen med arbetsgivaren har varierat. Vissa experter har inte haft någon kontakt alls med sina arbetsgivare. Andra har stått i kontakt med arbetsgivaren flera gånger per vecka. Vanligast är att man har haft kontakt några gånger per månad, vilket 43 procent av de svarande uppger. 58 procent uppger att kontakten med hemmaarbetsgivaren varit tillräcklig.

Uppdrag från arbetsgivaren

Exempel på uppdrag som experten har ombetts att utföra är att påskynda vissa ärenden eller att kontinuerligt skicka hem information. Endast 34 procent av de svarande uppger att de fått sådana uppdrag.

5.1.3 Nyttiggörande av kompetensen efter tjänstgöringen

De nationella experterna utgör en potentiell källa till europakompetens för hemmaarbetsgivaren. Vi har sett att europakompetensen i de allra flesta fall ökade för experterna under tiden vid kommissionen. Denna del av undersökningen ger svar på om de svenska arbetsgivarna har lyckats nyttiggöra kompetensen efter experternas hemkomst. Svarsfrekvensen redovisas i bilaga 1, tabell 1 och tabell 4.

Svarsfrekvensen i denna kategori av frågor är lägre än i den förra eftersom 17 av svarande fortfarande är aktiva vid kommissionen.

Expertområde

65 procent av de svarande uppger att deras kompetens inom expertområdet nyttiggjorts mycket eller ganska mycket av arbetsgivarna efter hemkomsten.

EU:s rättsliga struktur

Andelen som uppger att kunskapen om EU:s rättsliga struktur nyttiggjorts mycket eller ganska mycket vid hemkomsten uppgår till 37 procent medan 16 procent svarade att frågan inte var aktuell. 55 procent av de svarande uppgav dock att de utvecklat sin kompetens om EU:s rättsliga struktur mycket eller ganska mycket under tjänstgöringen. I detta fall var frågan inte aktuell för 3 procent av de svarande.

EU:s organisation

De svarande uppger att kompetensen kring EU:s formella organisation inte har nyttiggjorts i lika hög utsträckning som den utvecklats. 54 procent av experterna uppger att deras kompetens har nyttiggjorts mycket eller ganska mycket.

EU:s Arbetsformer

57 procent anser att deras kompetens kring EU:s arbetsformer nyttiggjorts ganska mycket eller mycket.

Andra länders sätt att fatta beslut

Kunskapen om hur andra länder fattar beslut har nyttiggjorts ganska mycket eller mycket i 43 procent av fallen.

Sociala kontakter och nätverk

54 procent av de svarande uppgav att de nätverk de byggde upp under tiden vid kommissionen har utnyttjats av deras nuvarande arbetsgivare efter hemkomsten.

Språk

Nyttan av de engelska språkkunskaperna skiljer sig något från övriga aspekter av europakompetensen. Här uppger 59 procent av de svarande att deras kompetens har nyttiggjorts mycket eller ganska mycket. Motsvarande siffra för franska språket är lägre. Endast 34 procent uppger att kompetensen utnyttjats mycket eller ganska mycket.

Fullt utnyttjad kompetens

På frågan om experterna anser att den europakompetens de utvecklade under tjänstgöringen utnyttjats fullt ut av arbetsgivaren svarar 56 procent nej. Intervjuerna och kommentarerna till enkäten visar att många experter upplever att de själva har fått arbeta för att deras kompetens ska komma till användning.

5.1.4 Karriärens fortsatta utveckling

Utgångspunkten för tjänstgöringen som nationell expert är att tjänstgöringen ska fungera som en språngbräda i karriären för den enskilda experten, vilket också fastslås i Regeringskansliets policy. För organisationen är det av central betydelse att experten efter hemkomsten utnyttjas väl och knyts till uppgifter som kräver europakompetens. Svarsfrekvensen ges i bilaga 1, tabell 2 och 4.

Tjänst i dag

Undersökningen visar att det är en minoritet som arbetar med samma uppgifter som innan tjänstgöringen. 16 procent uppger att de idag har samma tjänst och samma arbetsgivare som innan tjänstgöringen som nationell expert. 27 procent av de svarande har samma arbetsgivare, men en ny tjänst. 26 procent uppger att de i dag har en högre tjänst än innan de tjänstgjorde som nationell expert. 16 procent uppger att de har en ny arbetsgivare, men arbetar med samma frågor som tidigare och 23 procent har bytt både arbetsgivare och uppgifter.

Andel av tjänst före och efter tjänstgöringen som upptagits av EU-frågor

Innan tjänstgöringen upptog EU-frågor 0–20 procent av arbetstiden för 60 procent av de svarande. Endast 13 procent innehade en tjänst där EU-frågor upptog 81–100 procent av arbetstiden.

Idag upptar EU-frågor en större del av arbetstiden för dem som har tjänstgjort som nationella experter. Endast 21 procent svarar att deras nuvarande

tjänst upptas till högst 20 procent av EU-frågor. 33 procent uppger att EU-frågor upptar 81–100 procent. Tjänstgöringen som nationell expert är dock rimligtvis endast en av flera tänkbara förklaringar till denna utveckling.

5.2 Jämförelse mellan departementen

I detta avsnitt jämförs de nationella experternas erfarenheter utifrån vilket ansvarigt departement de tillhör. Vi har begränsat redovisningen av resultaten till de fem mest aktiva departementen och deras myndigheter. Avsikten är att analysera om vissa departement är mer aktiva än andra i förhållande till sina experter och om samma typ av skillnad finns mellan dels departementen, dels myndigheter och departement. Vi undersöker också om erfarenheterna skiljer sig åt mellan de som skickats från myndigheter jämfört med de som kommer från departement. Resultaten ges i bilaga 1, tabell 5–7.

När svaren fördelas på ansvarigt departement blir konsekvensen att vissa departement och vissa alternativ får ett lågt representationstal. Det slutgiltiga datamaterialet utgör lite drygt hälften av den totala populationen. Vi kommer därför att vara försiktiga i våra slutsatser och de resultat vi presenterar utgör de fall där tendensen är tydlig.

5.2.1 Inför tjänstgöringen

Delta i kurser

Den första jämförelsen rör hur förberedelserna har sett ut på de olika departementen och myndigheterna. Det totala resultatet visade ju att bara var femte expert har fått gå kurser i anslutning till tjänstgöringen. Vid en departementsbaserad jämförelse framkommer att det endast är Finansdepartementet, Jordbruksdepartementet och Utrikesdepartementet som över huvud taget har låtit sina tjänstemän gå kurser inför avresan. Bland dessa är det Finansdepartementet som har låtit utbilda flest experter. Även experterna från myndigheterna har fått förberedande utbildning innan avresan i liten utsträckning.

Överenskommelse om förväntningar

Enligt Regeringskansliets policydokument ingår det i hemmaarbetsgivarens uppgift att tillsammans med experten bestämma vilka förväntningar som kan ställas på experten under dennes tjänstgöringstid vid kommissionen. Resultatet från vår enkätundersökning visar att detta inte har skett i de flesta fallen. Även här visar Finansdepartementet de högsta siffrorna där 50 procent av experterna haft en överenskommelse med sin arbetsgivare om vad som kan förväntas. Varken Miljödepartementet eller Näringsdepartementet har gjort några överenskommelser med sina experter. Detsamma gäller myn-

digheterna. Situationen har inte förbättrats för de senast utsända experterna. Endast i undantagsfall har det förekommit överenskommelser om förväntningar mellan experten och arbetsgivaren.

Tillräckligt stöd inför avresan

Vi ställde frågan om experterna upplever att det stöd de fått från arbetsgivaren innan avresan varit tillräckligt. En majoritet anser det. Detta gäller departementen såväl som deras myndigheter. Undantaget är Näringsdepartementets myndigheter där endast åtta experter av arton ansåg att de fått ett tillräckligt stöd.

5.2.2 Under tjänstgöringen

Frågor som rör kompetensutvecklingen ingår inte eftersom vi bedömer att antalet svar per departement och alternativen är för få för att jämförelsen ska kunna bli rättvis.

Kontakt med hemmaarbetsgivaren

Om experten ska kunna fungera som en informationskälla under tjänstgöringstiden måste kontakten mellan experten och arbetsgivaren fungera. Vi ställde frågan hur ofta experterna har stått i kontakt med sina hemmamyndigheter. Svaren visar att de flesta departement hållit kontakten med sina experter några gånger per månad. Både Utrikesdepartementet och Miljödepartementet har skickat nationella experter (två, respektive en) som uppger att de inte haft någon kontakt alls med sin arbetsgivare. De flesta myndigheterna har också kontaktat sina experter några gånger per månad.

Uppdrag från arbetsgivaren

Departement och myndigheter har möjlighet att utnyttja sina nationella experter genom att ge dem konkreta uppdrag att genomföra. Undersökningen visar att departementen i regel utnyttjat denna möjlighet i högre grad än myndigheterna. Näringsdepartementets myndigheter uppvisar de lägsta siffrorna.

5.2.3 Efter tjänstgöringen

Av samma anledning som vi uteslöt frågorna om kompetensutvecklingen i det föregående kapitlet utesluter vi här frågorna som rör nyttiggörandet av europakompetensen.

Den sista aspekten handlar om hur experternas erfarenheter har tagits tillvara efter hemkomsten till Sverige. Frågan är hur arbetsgivaren nyttiggör expertens nya kompetens och om erfarenheten har värderats som en merit i expertens fortsatta karriär.

Fullt utnyttjad europakompetens

Skillnaden mellan svenska departement inbördes och mellan departement och myndigheter är liten. På departementen har kompetensen aldrig utnyttjats fullt ut i mer än hälften av fallen.

5.3 Jämförelse mellan olika tidsperioder

Sverige har deltagit i det reguljära programmet för nationella experter sedan inträdet år 1995. Det har funnits tid att komma till rätta med de problem som kan ha förekommit initialt. Tiden efter år 1995 har präglats av en ökande integrering mellan Sveriges och EU:s förvaltningar, en process som har intensifierats i och med det svenska ordförandeskapet våren 2001. Under de senare åren har Utrikesdepartementet dessutom arbetat mer aktivt med frågan om nationella experter. Vi har därför delat materialet i två grupper. Den ena gruppen omfattar experter med utresa före år 2000, (66 svarande) och den andra gruppen experter med utreseår från och med år 2000 (10 svarande). Syftet var att se om det skett förändringar i departementens och myndigheternas inställning under de senaste åren. De frågor som är aktuella att jämföra är de som rör förhållanden inför och under tjänstgöringen eftersom de flesta i den andra gruppen ännu inte återvänt till Sverige. Svarsfrekvensen ges i bilaga 1, tabellerna 8 och 9.

5.3.1 Inför tjänstgöringen

Deltagandet i kurser om EU före tjänstgöringen har varit lågt i båda grupperna. Däremot skiljer sig siffrorna för de två grupperna åt i frågan om överenskommelse om förväntningar inför tjänstgöringen. I gruppen 1992–1999 svarar 21 procent att de har haft en överenskommelse om förväntningar medan motsvarande andel i gruppen 2000–2001 uppgår till 70 procent. På frågan om experterna upplever att de fått tillräckligt med stöd inför avresan svarade ungefär lika många nej i de båda grupperna (31 procent och 40 procent).

5.3.2 Under tjänstgöringen

Det finns en skillnad mellan de två grupperna med avseende på hur ofta experterna står i kontakt med sin hemmaarbetsgivare. Kontakten har överlag varit tätare inom gruppen 2000–2001 där 40 procent står i kontakt med Sverige flera gånger i veckan. I den gruppen uppger också 78 procent att kontakten med arbetsgivaren var tillräcklig mot 55 procent i gruppen 1992–1999.

De två grupperna skiljer sig också åt med avseende på uppdrag från arbetsgivarna i Sverige. Endast 30 procent i gruppen 1992–1999 uppger att de får eller har fått några uppdrag från sin arbetsgivare i Sverige medan andelen uppgår till 70 procent i den andra gruppen.

6 Departementens och myndigheternas inställning till nationella experter

Departementen har det formella ansvaret för nationella experter. I praktiken finansieras många av experterna av myndigheterna utanför departementens vetenskap och kontroll.

För att få en övergripande bild av departementens förhållningssätt till nationella experter skickade vi en enkät till deras personalavdelningar. Svarefrekvensen har varit mycket låg. Delvis visade detta bero på att personal bytts ut och att omorganisationer genomförts. Kontinuiteten hade därför brutits i personalarbetet bl.a. i att följa upp de nationella experterna. Enkäten kan därför inte användas som underlag för några slutsatser. Vi har därför ansett det nödvändigt att komplettera enkäten med intervjuer. Vi valde att kontakta de departement som ansvarat för flest utstationerade experter, nämligen Utrikes-, Finans-, Jordbruks-, Närings- och Miljödepartementet. Dessutom kontaktade vi representanter för Naturvårdsverket och Sida, som båda aktivt har utnyttjat möjligheten att skicka nationella experter. På inrådan av Utrikesdepartementet kontaktades även Kommerskollegium som inte finansierat någon nationell expert. Av de ovanstående avböjde representanten för Miljödepartementet att delta i en intervju.

6.1 Utrikesdepartementet

Utrikesdepartementets EU-enhet som svarar för samordningen av nationella experter för hela statsförvaltningen och dess personalenhet har nära relationer vad gäller hur instrumentet nationell expert används. Dessutom finns vi departementet kunskaper och lång erfarenhet av att administrera personal i utlandstjänst. Detta till skillnad från många andra arbetsgivare.

Utrikesdepartementet har för närvarande avsatt medel för fyra nationella experter i budgeten. Tillsättningen av nationella experter går normalt via reaktion på förfrågan från kommissionen. År 2001 är det första som man har budgeterat för nationella experter och företrädare för departementet ser klara fördelar med denna rutin. "Utan budget finns det ingen ordning", vilket tidigare t.ex. har inneburit att experterna hamnat utanför löneförhandlingarna. Numera ingår de på samma sätt som resten av personalen.

Inför tjänstgöringen intar departementet en aktiv hållning gentemot sina experter. Man bistår med hjälp i form av språkkurser och försöker lösa bostadsfrågan via representationen. Utrikesdepartementet har policyn att alla som skickas utomlands ska kunna engelska och franska. Behövs ytterligare språkkunskaper så ges dessa.

Företrädaren för Utrikesdepartementet menar att det huvudsakliga syftet med nationella experter är strategiskt. De får i uppgift av departementet att ”mata hem information”. Sakenheten är den naturliga mottagaren av informationen och i regel utnyttjas experterna väl. Även om expertens lojalitet formellt finns hos kommissionen säger den information som experten kan lämna mycket om diskursen inom kommissionen. Ledningen måste, framhåller den intervjuade, inse att denna aspekt är viktig för organisationen. ”Det vore fatalt att skicka någon och sedan inte hålla kontakt med personen.” Organisationen har dessutom en uppgift att i bevisa att personer själv tjänar på att tjänstgöra som nationella experter genom att den leder till befordran.

Den intervjuade tjänstemannen vid Utrikesdepartementet känner inte till att det finns en referensgrupp, men däremot den gemensamma policyn. Det finns ett behov av ett mer formellt program som tar upp olika aspekter av experttjänstgöringen, praktiska och formella, före och efter utresan. ”Det är synd om alla ska uppfinna hjulet var och en för sig.” Med tanke på kostnaden för Regeringskansliet och myndigheterna är en uppstramning helt nödvändig. Det finns annars en risk att Sverige förlorar en möjlighet att påverka EU:s politik och att Regeringskansliet samtidigt inte får valuta för satsade budgetmedel.

6.2 Finansdepartementet

Finansdepartementet saknar en nedskrivna rutin för hanteringen av nationella experter men inställningen är överlag positiv till att tillgodose kommissionens behov av expertkompetens. Vid Finansdepartementet används Regeringskansliets policy som en ledstjärna i arbetet. De intervjuade anser dessutom att det finns skäl att fortsätta samarbetet i referensgruppen. ”Det borde gå att få en enhetlig behandling av frågan om nationella experter och där kan referensgruppen spela en roll.”

Syftet med nationella experter för Finansdepartementet är precis som för Utrikesdepartementet funktionen som en personlig utveckling för den aktuella experten, men också som ett sätt för departementet att utveckla sin kunskap om EU. Företrädare för Finansdepartementet betonar också den strategiska aspekten. Vissa områden anses mer intressanta för departementet än andra och därför viktiga att försöka bemanna. Departementet har som klar målsättning att placera experter på vissa enheter som anses särskilt viktiga.

För närvarande har Finansdepartementet kontinuerligt två nationella experter samtidigt. Fler expertplatser skulle vara önskvärt om det fanns budgetutrymme.

Den normala proceduren följer mönstret med en intresseanmälan på utlysningen från kommissionen. Det har dock utvecklats en informell rutin som innebär att när en person lämnar sin experttjänst så fylls den på med en annan person. Det har dock hänt att departementet har fått erbjudande om en intressant placering, men att pengarna har saknats. Ofta är det så pass brådskande när erbjudandet väl kommer att det i praktiken blir svårt att få fram pengar. Detta är ett problem för departementet. En månad är minimum för att kunna lösa finansieringsfrågan. Trots problemen med finansieringen vill inte företrädaren för Finansdepartementet se någon gemensam budget för nationella experter. Det finns risk att det skulle leda till konkurrens mellan departementen och då är det bättre att frågan löses inom departementet.

Det finns inget fastställt program före avresan och de praktiska aspekterna löses från fall till fall. Att tjänstgöra i kommissionen är eftersökt och i de flesta fall kommer experterna tillbaka till departementet efter tjänstgöringens slut. Under tjänstgöringen håller experten kontakten med sin sakenhet. Ofta är det experten själv som känner ett behov av att hålla kontakten, men företrädare för departementet pekar på att det rimligtvis borde vara tvärtom. Fastare rutiner för hur departementet ska agera skulle kunna lösa detta problem.

Experterna har ofta blivit befordrade vid hemkomsten, men det är möjligt att bli ännu bättre på att utnyttja experterna efter hemkomsten, säger företrädare för departementet. En tänkbar lösning är att även här skapa fastare rutiner för organisationernas skyldigheter gentemot sina nationella experter.

6.3 Jordbruksdepartementet

De intervjuade vid Jordbruksdepartementet ser nationella experter som en väg bland andra till inflytande vid kommissionen. Departementet deltar i en mängd kommittéer inom genomförandekommittéerna och har många kontaktmöjligheter med kommissionen vid sidan av de nationella experterna.

Departementet använder Utrikesdepartementets policydokumentet i tillämpliga delar som en grund för arbetet med nationella experter. Det behövs emellertid ett forum för diskussion, avstämning och utveckling. Därför anser företrädare för Jordbruksdepartementet att arbetet i referensgruppen bör fortsätta.

Jordbruksdepartementet skickar nationella experter av två anledningar, dels som strategiska placeringar, dels som kompetensutveckling. Den främsta anledningen, och den som i framtiden troligen kommer att vara den viktigaste, är den strategiska. Man kommer att i högre grad försöka placera experter på eget initiativ istället för på förfrågan från kommissionen.

Prioriteringen kommer att bli noggrannare och valet av personer och tjänster kräsare. Det är dock även en fråga om resurser inom departementet.

Den andra anledningen till varför Jordbruksdepartementet skickar experter till kommissionen är att utveckla personalens kompetens. Departementet har hela tiden försökt utnyttja denna möjlighet och även för kortare tjänstgöringsperioder. Inför ordförandeskapet skickades ungefär tio nationella experter på en tjänstgöring på tre månader för att utöka sina kunskaper om kommissionens arbetssätt.

För närvarande finansierar Jordbruksdepartementet alla nationella experter, även de som skickas från departementets myndigheter. Det finns ingen öronmärkt del av budgeten för denna kostnad. Utrymme skapas ändå och i praktiken har departementet 2–3 experter vid kommissionen samtidigt. Resursfrågan är ett problem. Departementet skulle ha nytta av att skicka fler experter, men har varit tvunget att tacka nej eftersom det saknats pengar. Det är också ett problem att de nationella experterna i praktiken hamnar i en konkurrenssituation med den övriga verksamheten. De intervjuade ställer sig bakom tanken på särskilda medel i en gemensam budget för hela Rege- ringskansliet och ”om Sverige vill prioritera detta område får man avsätta pengar för det också”.

Under tjänstgöringstiden håller departementet kontakten med experterna, men uppföljningen efter hemkomsten har varit ”halvhjärtad”. Det finns ingen dokumenterad uppföljning, men det finns ett behov att göra både kontakten och uppföljningen mer strukturerad. Den bristande uppföljningen är ett problem eftersom den innebär att departementet inte vet om pengarna har använts på rätt sätt. Det bör finnas utrymme för en dialog mellan departement och myndigheter om nyttan av en nationell expert och behovet av en fortsatt prioritering.

Ett annat problem har rört experternas plats inom organisationen under tiden vid kommissionen. De har kommit i kläm vad gäller personalfrågorna och har t.ex. inte inkluderats i löneförhandlingarna.

6.4 Näringsdepartementet

Näringsdepartementet har för närvarande avsatt utrymme för fyra nationella experter i sin budget. Det antalet gäller tills vidare även om det finns en önskan om att det i framtiden ska komma att öka. Kostnaden för experterna är det centrala problemet: ”det behövs mer folk överallt och då hamnar nationella experter lätt i strykclass”.

Den normala vägen för rekrytering är den formella, men företrädare för Näringsdepartementet betonar att om man vill nå strategiska positioner så

måste man själv ta initiativ. Den informella vägen genom kontakter direkt mellan departementet och berört DG är därför inte ovanlig. Ofta rör det sig om att personer som är välkända för kommissionen, kontaktas för en viss tjänst.

Näringsdepartementet har formulerat två principer för hur hanteringen av nationella experter ska gå till:

- att verka för att årligen fastställa prioriterade områden inom vilket departementet har kompetens och att verka för att påverka EU inom detta område.
- att se tjänstgöringen som ett led i en kompetensutveckling.

Näringsdepartementet har haft svårt att leva upp till den andra principen. Experternas karriärer har inte utvecklats på det sätt de borde, menar företrädare för departementet. Tjänstgöringen borde ingå i en långsiktig planering för personalen. Det finns dock en ”ambition till en ambitionshöjning”. Dialogen är mer aktiv nu än tidigare och en skriftlig rapport om tiden vid kommissionen ska lämnas av experten efter tjänstgöringen.

Strategin för de nationella experterna bestäms i statsrådsgruppen inom departementet. Det finns dock problem att göra en korrekt prioritering mellan alla politikområden som departementet täcker.

I praktiken fungerar nationella experter som en informationskanal för departementet, men på en nationell nivå är påverkansfrågorna centrala. Varje chans till påverkan är viktig att ta till vara, men Sverige är ofta alltför regeltroget för att slåss för våra egna strategiska intressen, menar företrädare för Näringsdepartementet. Dessutom riskerar nationella experter att bli ett ad hoc-fenomen utan förankring i en politisk strategi. En gemensam budget för nationella experter skulle kunna vara ett medel för att nå en mer strategisk inställning till instrumentet, menar företrädare för Näringsdepartementet. Det skulle emellertid kräva en annorlunda samordning av europapolitiken inom Regeringskansliet.

6.5 Naturvårdsverket

Fördelning av tjänster vid Naturvårdsverket sköts av EU-enheten. Naturvårdsverket har efter initiativ från tre av sina tidigare nationella experter formulerat en strategi för hur verket ska sköta frågan om nationella experter. Strategin, som är sanktionerad av generaldirektören, täcker in allt från förberedelser inför avresan till riktlinjer för hur experten ska återintegreras i organisationens verksamhet. Tanken var att skärpa processen inför, under och efter tjänstgöringen, men det finns fortfarande problem i det sista ledet.

Hanteringen av de nationella experterna innan strategin började användas led brist på enhetlighet. Den tidigare chefen för internationella sekretariatet drev frågan och när han slutade på verket försvann kunskap. Det fanns därför behov av tydliga rutiner för hanteringen.

Naturvårdsverkets ambition är att ständigt ha tre experter vid kommissionen och dessa har beretts utrymme i budget. Var experten hamnar varierar. Det har hänt att experten själv har fått välja område, men helst ska området vara prioriterat av verket. De experter som nu befinner sig vid kommissionen ersatte de tidigare experterna från Naturvårdsverket. Verket betonar instrumentets strategiska sida och säger att nationella experter är ”ett sätt bland flera att vara med och påverka”.

Naturvårdsverket pekar ut två svårigheter. Den första är antalet tjänster och den andra är antalet intresserade. Strategin fungerar som en marknadsföring av tjänsten, men mycket ska stämma för att personer ska bli intresserade av att åka.

Kommissionens intresseanmälningar når verket på olika vägar. Den normala vägen via representationen fungerar, men verket får även förfrågningar direkt från kommissionen.

Naturvårdsverkets erfarenheter av nationella experter är goda. Strategin har bidragit till att kontakten och återkopplingen med experterna numera fungerar bättre. Det största problemet är att Naturvårdsverket har svårt att behålla dem som tjänstgjort som nationella experter. De efterfrågas eller söker sig ofta själva till andra organisationer efter tjänstgöringen. Särskilt hos Miljödepartementet är de eftertraktade.

6.6 Sida

Vid Sida arbetar två personer, EU-samordnare och personalchef, med fördelningen av tjänster.

Sida har som eget långsiktigt mål att skicka 12 nationella experter till kommissionen samtidigt. Detta mål har inte stämts av med Utrikesdepartementet eller med Regeringskansliet i övrigt.

Experterna tjänstgör främst i kommissionens kontor i olika länder utanför EU och inom EU:s biståndsarbete. För närvarande har Sida sex experter utstationerade. Det främsta syftet är att lära sig hur kommissionen fungerar i fält, men experter skickas också av strategiska skäl till prioriterade områden för att påverka kommissionens politik. Diskussioner förs kontinuerligt med Utrikesdepartementet om sekonderingar och de tjänster som lysas ut på Sida lysas också ut på departementet. Frågorna kring rekrytering är rutinlagda.

Sida har en stor erfarenhet av skicka personal på utlandstjänstgöring. Denna erfarenhet underlättar hanteringen av nationella experter. Sida har t.ex. skapat en pool med personer som skulle kunna tänkas bli aktuella för tjänstgöring inom kommissionen. Detta underlättar rekryteringsförfarandet.

Sida har formulerat en promemoria med sina långsiktiga prioriteringar som fungerar som praktisk ledning för arbetet. Den formulerades utan kännedom om Regeringskansliets policydokument och om referensgruppen. Myndigheten anser inte att det finns ett behov av en referensgrupp eftersom hanteringen är ”tillräcklig tungrodd som den är”.

Samtal förs löpande under tjänstgöringstiden om vad som följer efter hemkomsten. För många nationella experter på Sida har tjänstgöringen fungerat som en språngbräda i karriären och experterna anlitas även ofta som föredragshållare. Ett större problem för Sida har varit att motivera personer att åka. Många fruktar den administrativa trögheten inom kommissionen och prioriterar därför annan utlandstjänst. Ytterligare ett problem är, liksom för departementen, att tiden för att hantera ansökningarna är alltför kort eftersom förfrågningarna från kommissionen ofta kommer mycket sent.

Sida har inte gjort någon formell utvärdering av hur instrumentet fungerar och ser det som ett problem att organisationen inte har lyckats nyttiggöra experterna fullt ut efter tjänstgöringen.

6.7 Kommerskollegium

Kommerskollegium har inte finansierat någon nationell expert och anledningen är kostnaden. Det finns i för närvarande inte utrymme för nationella experter i budgeten. Om kostnadsfrågan skulle lösas skulle Kommerskollegium ställa sig positivt till att skicka experter.

7 Andra länders erfarenheter av nationella experter

Kommissionen sysselsätter sammanlagt 650 nationella experter, vilket utgör ungefär elva procent av den handläggande personalen. Ungefär 40 experter tjänstgör varje år från Sverige och resten kommer från de övriga medlemsländerna inklusive Norge. Vi har valt att intervjua företrädare för representationerna för Nederländerna och Storbritannien på förslag av Utrikesdepartementet.

7.1 Storbritanniens erfarenheter

Storbritannien finansierar ungefär 120 nationella experter hos kommissionen varje år. Tidigare har siffran legat runt 140, men den har sjunkit under senare år. Representanten för Storbritanniens representation betonar det strategiska syftet med nationella experter. Den övergripande samordningen av frågan sker på Cabinet Office. Dit skickar den brittiska representationen utlysningarna. Cabinet Office förmedlar dem sedan vidare till de olika departementen. Enligt företrädare för representationen fungerar samordningen väl, men Storbritannien har inte genomfört någon formell utvärdering om hur instrumentet har utnyttjats.

Företrädare för representationen ser tre stora problem i anslutning till nationella experter. Det första är finansieringen. Det finns, liksom i Sverige, ingen gemensam budget. Varje ministerium får finansiera sina experter och den konkurrenssituation som uppstår mellan den vanliga verksamheten och experten i Sverige uppstår även i Storbritannien. Även om kostnaden för experterna är stor anser de ändå att experterna har en strategiskt viktig funktion.

Det andra problemet är att engelsmännen inte är intresserade av att arbeta vid kommissionen. Motståndet mot unionen är stort även inom statsförvaltningen. De som åker kan också delas upp i två grupper, unga respektive medelålders med vuxna barn. Få experter tar med sina familjer p.g.a. problemen med skolgång.

Det tredje problemet handlar om uppföljningen. Många experter upplever att de efter hemkomsten glömts bort och att deras kompetens inte värderas tillräckligt. Enligt representanten på representationen är uppföljningen en central fråga. Man investerar tre år i tjänstgöringen, men frågan är vad man får tillbaka. Vissa ministerier agerar bättre än andra och representationen har försökt utöva påtryckningar på ministerierna för att de ska använda kompetensen bättre. Ändå säger en del experter att deras tid vid kommissionen har varit ett hinder i deras karriärer.

7.2 Nederländernas erfarenheter

Nederländernas ständiga representation i Bryssel sköter alla frågor om sekondering till och från kommissionen. Nationell expert är endast en av flera typer av sekondering. Nederländerna har för närvarande 45 nationella experter vid kommissionen.

Experterna anställs vanligen genom den normala proceduren genom förfrågan från DG ADMIN, men i många fall sker rekrytering via alternativa vägar. Den strategiska aspekten betonas. Experter ses som ett viktigt medel för att få tjänstemän placerade inom kommissionen. Ambitionen är att genom informella kontaktvägar besätta prioriterade områden. Detta gäller för alla ministerier, men främst för utrikesministeriet.

Representanten från den nederländska representationen betonar tre problem i anslutning till nationella experter. Det första är rekryteringen. Nederländska tjänstemän är i regel ovilliga att lämna sina jobb i Haag för tre års tjänstgöring i Bryssel. Det andra problemet rör experternas kontakter med hemmaarbetsgivarna. Liksom i Sverige tenderar arbetsgivarna att glömma personen under dess tid vid kommissionen. I regel är kontakten mellan experten och arbetsgivaren endast sporadisk.

Det tredje problemet handlar även i Nederländernas fall om uppföljning. Särskilt betonas bristen på rutiner för hur anställningarna följs upp hos hemmaarbetsgivarna. Detta har lett till att tjänstgöringen verkat hämmande för experternas karriärer. Det har i sin tur bidragit till att göra tjänstgöringen mindre eftersökt och att de som slutligen åker inte är de bästa kandidaterna.

Liksom i Sverige och Storbritannien är det ministerierna själva som ansvarar för sina nationella experter. De står för finansieringen och har det övergripande personalansvaret. Vissa ministerier skickar fler experter än andra och vissa är också mer aktiva i sina kontakter med experterna. Nederländerna har inte gjort någon generell utvärdering och det finns ingen central policy, men de försöker upprätta ett centralt system för att värdera experternas erfarenheter bättre.

Den samordnande funktionen i rekryteringen av nationella experter innehas av representationen i Bryssel. Från representationen skickas utlysningarna enligt en stående lista till kontaktpersoner på personalavdelningarna vid ministerierna. Därefter vidtar de olika ministeriernas egna rekryteringsrutiner.

8 Statskontorets analys och bedömning

Nationella experter utgör en möjlighet att nå inflytande över kommissionens politik

Att utse nationella experter är ett medel för kommissionen att utöka kompetensen inom vissa områden. Det ger också Sverige en möjlighet att få inflytande över och information om kommissionens politik. Samtidigt innebär det en möjlighet för svensk statsförvaltning att utveckla och uppdatera tjänstemännens europakompetens. Att instrumentet nationella experter utnyttjas optimalt är av strategiskt intresse för Sverige.

Undersökningen visar att det saknas en nationell strategi för hur frågan om nationella experter ska hanteras. Vilka experter som tjänstgör beror på vilka departement och myndigheter som har rutiner för hanteringen och utrymme i budget snarare än på vilka politikområden Sverige prioriterar. Sida skickar t.ex. sex experter med ett framtida mål på tolv, medan ett departement som Näringsdepartementet endast skickar tre. Statskontoret anser att det behövs en mer samlad strategisk satsning från departement och myndigheter mot vissa prioriterade sakområden. Vår internationella jämförelse visar också att både Nederländerna och Storbritannien ser nationella experter som en väg in i kommissionen. Instrumentet är ett medel i ländernas ambition att utöva inflytande på kommissionen inom prioriterade områden.

Undersökningen visar att initiativet till experttjänsterna oftast kommer från kommissionen. Den informella kontakten med kommissionen är nödvändig om departementet eller myndigheten vill nå eller behålla ett särskilt prioriterat sakområde. I undersökningen framkommer att Nederländerna och Storbritannien använder sina informella kontakter i stor utsträckning. Det är nödvändigt med ett mer proaktivt agerande även från Sveriges sida.

Svenska departement och myndigheter bör utnyttja de nationella experterna bättre

Utredningen visar att departement och myndigheter inte har förmått utnyttja de nationella experterna fullt ut. Arbetsgivarna har inte utnyttjat experterna för uppdrag eller information under deras tid vid kommissionen. Efter hemkomsten har deras kompetens och kontaktnät inte nyttiggjorts av arbetsgivaren. Undersökningen tydliggör vikten av rutiner för hanteringen av nationella experter vid departement och myndigheter. Fasta rutiner är inte endast nödvändiga för att nå en korrekt hantering. De krävs också för att departement eller myndigheter ska kunna utnyttja experternas fulla potential. Rutinerna underlättar för arbetsgivaren att hålla kontakten med experten

under tjänstgöringstiden, men möjliggör också ett effektivare utnyttjande av expertens kompetens efter hemkomsten.

Undersökningen visar att det finns en outnyttjad europakompetens inom statsförvaltningen. Departement och myndigheter bör hitta vägar för att utnyttja denna kompetens.

Utrikesdepartementets och Sidas speciella kunskaper om utlandsarbete och internationella organisationer bör också tas tillvara. Utrikesdepartementets EU-enhet har i dag för små resurser för att kunna arbeta på det aktiva sätt som skulle behövas med att ge råd till andra departement och myndigheter. Även UD:s personalenhet och Sida har, enligt vår bedömning gedigna kunskaper på detta område och skulle också kunna bidra med stöd till andra än de egna organisationerna. En resursförstärkning för rådgivning skulle kunna spara resurser på andra håll. Hur informations-, samordnings- och rådgivningsarbetet samt att sprida erfarenheter ska kunna skötas mer aktivt i framtiden bör utredas vidare.

Erfarenheterna från Nederländerna och Storbritannien är att det finns ett hinder att rekrytera till tjänster som nationella experter, nämligen att tjänstemännen är rädda för att förlora sin karriär i hemlandet. Det är allvarligt om EU-tjänst undviks av detta skäl. En närmare undersökning av inställningen till detta i Sverige bör genomföras.

De försenade utlysningarna av tjänster ses som ett problem. Det försvårar handläggningen och minskar möjligheterna att rekrytera tjänstemän. En månad är den minimumtid som företrädarna för departementen och myndigheterna anser att de behöver. För att vara beredd då intressanta uppdrag utlyses bör myndigheter och departement arbeta mer aktivt med att i förväg ta reda på vilka som är intresserade av experttjänstgöringar. Sida har t.ex. bildat en pool med intressenter. På så sätt får arbetsgivarna en viss framförhållning och det blir lättare att planera för utbildningsinsatser och andra förberedelser.

Statskontorets förslag till åtgärder

Statskontoret föreslår följande åtgärder:

Samordningen bör ses över

- Det finns ett behov av att öka samordningen på området. Det bör utredas hur tillsättningen av nationella experter bättre kan motsvara Sveriges prioriteringar i EU-arbetet.
- Det bör ske en fortsättning av arbetet inom den referensgrupp som instiftades av Utrikesdepartementets EU-enhet.

- Utrikesdepartementets och Sidas speciella kunskaper om utlandsarbete och internationella organisationer bör tas tillvara.

Fastare rutiner vid departement och myndigheter

- Det bör tydligt klargöras för varje departement och myndighet som arbetar med viktiga EU-frågor hur nationella experter ska hanteras inför, under och efter tjänstgöringen.
- Experterna bör beredas möjlighet att fortbilda sig före experttjänstgöringen.
- Kontakterna mellan arbetsgivare och expert under tiden vid kommissionen måste vara regelbunden och förväntningar på tjänstgöringstiden från båda parter måste bestämmas innan avresa.
- Arbetsuppgifter efter hemkomsten till Sverige förberedas i god tid.

Rutinerna för tillsättningen bör ses över

- Departement och myndigheter bör i högre grad aktivt verka för att nå vissa centrala placeringar på prioriterade områden inom kommissionen.
- Det finns anledning att se över proceduren för hur utlysningarna når kontaktpersonerna på departementen och myndigheterna. På denna punkt skulle snabbare rutiner behöva utvecklas, t.ex. genom IT-användning. Den svenska representationen i Bryssel bör överväga möjligheterna att ”scanna” utlysningshandlingarna och sedan skicka dem elektroniskt.
- För att vara beredd då intressanta uppdrag utlyses bör myndigheter och departement dessutom arbeta mer aktivt med att i förväg ta reda på vilka som är intresserade av experttjänstgöringar och enligt Sidas modell upprätta en ”intressent-pool”.

Samtliga svenskar i EU-tjänst bör utvärderas

Nationella experter är endast en av de anställningsformer som kan användas för att utöka antalet svenskar inom EU:s institutioner. Vår utvärdering har visat att det hittills saknas utvärderingar av svenska tjänstemäns insatser, kunskaper och erfarenheter inom institutionerna. Tjänstemän anställda av kommissionen finansieras inte av svenska staten. Det finns emellertid anledning att studera hur tillsättningen av svenska tjänstemän i EU fungerar och hur tjänstemännen utnyttjas under och eventuellt efter tiden vid kommissionen. En bredare utvärdering skulle enligt vår uppfattning kunna ge underlag för bättre insatser inom EU-arbetet och en bättre målinriktning.

Bilaga 1

Tabell 1. Utnyttjande, utveckling och nyttiggörande av europakompetensen för det totala antalet svarande

	Inget (%)	Litet (%)	Ganska mycket (%)	Mycket (%)	Ej aktuellt (%)	Saknas	N
Utnyttjande av Europakompetens under tjänstgöringen							
1. Expertområde	-	4,9	14,8	80,3	-	17	78
2. EU:s rättsliga struktur	12,3	37,0	24,7	15,1	11,0	5	78
3. EU:s organisation	5,5	26,0	41,1	26,0	1,4	5	78
4. EU:s arbetsformer	1,4	21,9	50,7	24,7	1,4	5	78
5. Andra länders sätt att fatta beslut	6,8	20,5	35,6	32,9	4,1	5	78
6. Europeisk historia och kultur	4,1	39,2	40,5	10,8	5,4	4	78
7. Sociala kontakter och nätverk	4,0	18,7	41,3	36,0	-	3	78
8. Europeiska informationssystem	23,3	23,3	23,3	11,0	19,2	5	78
9. Engelska språket	-	1,3	10,7	88,0	-	3	78
10. Franska språket	9,5	28,4	20,3	40,5	1,4	4	78
11. Tyska språket	33,8	42,3	7,0	5,6	11,3	7	78
Utveckling av europakompetens under tjänstgöringen							
1. Expertområde	5,3	21,1	30,3	42,1	1,3	2	78
2. EU:s rättsliga struktur	6,7	36,0	26,7	28,0	2,7	3	78
3. EU:s organisation	-	9,1	37,7	53,2	-	1	78
4. EU:s arbetsformer	-	2,6	33,8	63,6	-	1	78
5. Andra länders sätt att fatta beslut	1,3	27,3	33,8	36,4	1,3	1	78
6. Europeisk historia och kultur	7,8	46,8	28,6	14,3	1,3	1	78
7. Sociala kontakter och nätverk	1,3	9,1	37,7	50,6	1,3	1	78
8. Europeiska informationssystem	14,5	43,4	19,7	9,2	13,2	2	78
9. Engelska språket	6,5	32,5	28,6	31,2	1,3	1	78
10. Franska språket	10,5	21,1	31,6	32,9	3,9	2	78
11. Tyska språket	48,6	29,7	4,1	5,4	12,2	4	78
Nyttiggörande av europakompetens efter tjänstgöringen							
1. Expertområde	6,7	20,0	30,0	35,0	8,3	18	78
2. EU:s rättsliga struktur	19,3	28,1	17,5	19,3	15,8	21	78
3. EU:s organisation	8,2	27,9	26,2	27,9	9,8	17	78
4. EU:s arbetsformer	11,5	23,0	31,1	26,2	8,2	17	78
5. Andra länders sätt att fatta beslut	10,0	26,7	23,3	20,0	10,0	18	78
6. Europeisk historia och kultur	37,7	26,2	14,8	8,2	13,1	17	78
7. Sociala kontakter och nätverk	13,2	24,6	29,5	24,6	8,2	17	78
8. Europeiska informationssystem	35,1	26,3	15,8	1,8	21,1	21	78
9. Engelska språket	14,8	14,8	26,2	32,8	11,5	17	78
10. Franska språket	28,8	16,9	16,9	16,9	20,3	19	78
11. Tyska språket	51,8	14,3	5,4	1,8	26,8	22	78

Tabell 2. Erfarenheter inför tjänstgöringen för det totala antalet svarande

	Ja (%)	Nej (%)	Saknas	N
Arbete med EU-frågor	57,1	42,9	1	78
Deltagande i kurser	19,7	80,3	2	78
Överenskommelse om förväntningar	27,6	72,4	2	78
Tillräckligt stöd	67,6	32,4	4	78

	0 %-20 %	21 %-40 %	41 %-60 %	61 %-80 %	81 %-100 %	Saknas	N
Arbete med EU-frågor innan tjänstgöringen i procent	60,0	10,7	6,7	9,3	13,3	3	78

	Kommissionens (%)	Arbetsgivarens (%)	Eget (%)	Arbetsgivaren och eget (%)	Saknas	N
Initiativ till tjänstgöringen	41,9	18,9	37,8	1,4	4	78

Tabell 3. Erfarenheter under tjänstgöringen för det totala antalet svarande

	Ja (%)	Nej (%)	Saknas	N
Uppdrag från hemmamyndigheten	33,8	66,2	1	78
Tillräcklig kontakt med hemmaarbetsgivaren	58,1	41,9	4	78

	Varje dag (%)	Några gånger per vecka (%)	Några gånger per månad (%)	Mindre än en gång per månad (%)	Aldrig (%)	Saknas	N
Kontakt med hemmaarbetsgivaren	1,3	19,5	42,9	28,6	7,8	1	78

Tabell 4. Erfarenheter efter tjänstgöringen för det totala antalet svarande

	Ja (%)	Nej (%)	Saknas	N
Fullt nyttiggjord kompetens	43,6	56,4	23	78

	Samma arbetsgivare, samma tjänst (%)	Samma arbetsgivare, annan tjänst (%)	Ny arbetsgivare likadan tjänst (%)	Ny arbetsgivare, nytt arbetsområde (%)	Något av de ovanstående och högre tjänst (%)	Saknas	N
Tjänst idag	16,1	28,6	16,1	23,2	26,1	22	78

	0 %-20 %	21 %-40 %	41 %-60 %	61 %-80 %	81 %-100 %	Saknas	N
Arbete med EU-frågor efter tjänstgöringen i procent	20,7	12,1	17,2	17,2	32,8	20	78

Tabell 5. Jämförelse mellan departement och myndigheter, inför tjänstgöringen

		Ja (%)	Nej (%)	Saknas	N
Deltagande i kurser	UD	28,6	71,4	-	7
	Fi	50,0	50,0	-	6
	Jo	20,0	80,0	-	5
	N	0,0	100,0	-	6
	M	0,0	100,0	-	3
	Myndighet UD	0,0	100,0	-	4
	Myndighet Fi	33,3	66,7	-	6
	Myndighet Jo	0,0	100,0	-	3
	Myndighet N	15,8	84,2	-	19
	Myndighet M	40,0	60,0	-	5
	Överenskommelse om förväntningar	UD	28,6	78,4	-
Fi		50,0	50,0	-	6
Jo		20,0	80,0	-	5
N		0,0	100,0	-	6
M		0,0	100,0	-	3
Myndighet UD		75,0	25,0	-	4
Myndighet Fi		16,7	83,5	-	6
Myndighet Jo		0,0	100,0	-	3
Myndighet N		26,3	73,7	-	19
Myndighet M		20,0	80,0	-	5
Tillräckligt stöd inför tjänstgöringen		UD	62,5	37,5	-
	Fi	83,3	16,7	-	6
	Jo	80,0	20,0	-	5
	N	66,7	33,3	-	6
	M	33,3	66,7	-	3
	Myndighet UD	100,0	0,0	-	1
	Myndighet Fi	83,3	16,7	-	6
	Myndighet Jo	66,7	33,3	-	3
	Myndighet N	55,6	44,8	-	18
	Myndighet M	66,7	33,3	-	3

Tabell 6. Jämförelse mellan departement och myndigheter, under tjänstgöringen

	Varje dag (%)	Några gånger per vecka (%)	Några gånger per månad (%)	Mindre än en gång per månad (%)	Aldrig (%)	Saknas	N
Kontakt med hemma- arbetsgivaren							
UD	-	12,5	25,0	37,5	25,0	-	8
Fi	-	33,3	50,0	16,7	-	-	6
Jo	-	60,0	20,0	20,0	-	-	5
N	-	-	50,0	33,3	16,7	-	6
M	-	-	66,7	33,3	-	-	3
Myndighet UD	-	25,0	25,0	50,0	-	-	4
Myndighet Fi	-	16,7	50,0	33,2	-	-	6
Myndighet Jo	-	66,7	33,3	-	-	-	3
Myndighet N	-	15,8	36,8	36,8	10,5	-	19
Myndighet M	-	20,0	20,0	60,0	-	-	4

	Ja (%)	Nej (%)	Saknas	N
Uppdrag från arbetsgivaren				
UD	37,5	62,5	-	8
Fi	33,3	66,7	-	6
Jo	40,0	60,0	-	5
N	16,7	83,5	-	6
M	66,7	33,5	-	3
Myndighet UD	50,0	50,0	-	4
Myndighet Fi	50,0	50,0	-	6
Myndighet Jo	33,3	66,7	-	3
Myndighet N	26,3	73,7	-	19
Myndighet M	60,0	40,0	-	5

Tabell 7. Jämförelse mellan departement och myndigheter, efter tjänstgöringen

	Ja (%)	Nej (%)	Saknas	N
Fullt utnyttjad kompetens				
UD	44,4	55,6	-	9
Fi	40,0	60,0	-	5
Jo	20,0	80,0	-	5
N	33,3	66,7	-	6
M	0,0	100,0	-	3
Myndighet UD	100,0	0,0	-	2
Myndighet Fi	100,0	0,0	-	1
Myndighet Jo	-	-	-	-
Myndighet N	22,2	77,8	-	9
Myndighet M	-	-	-	-

Tabell 8. Jämförelse mellan olika tidsperioder, inför tjänstgöringen

		Ja (%)	Nej (%)	Saknas	N
Deltagande i kurser	1992-1999	18,2	78,8	-	66
	2000-2001	30,0	70,0	-	10
Överenskommelse om förväntningar	1992-1999	21,2	78,8	-	66
	2000-2001	70,0	30,0	-	10
Tillräckligt stöd inför tjänstgöringen	1992-1999	68,8	31,3	-	64
	2000-2001	60,0	40,0	-	10

Tabell 9. Jämförelse mellan olika tidsperioder, under tjänstgöringen

	Varje dag (%)	Några gånger per vecka (%)	Några gånger per månad (%)	Mindre än en gång per månad (%)	Aldrig (%)	Saknas	N	
Kontakt med hemma- arbetsgivaren	1992-1999	-	17,9	41,8	32,8	7,5	-	67
	2000-2001	10,0	30,0	50,0	-	10,0	-	10

		Ja (%)	Nej (%)	Saknas	N
Uppdrag från hemmaarbetsgivaren	1992-1999	28,4	71,6	-	67
	2000-2001	70,0	30,0	-	10
Tillräcklig kontakt med hemmaarbetsgivaren	1992-1999	55,4	44,6	-	65
	2000-2001	77,8	22,2	-	9

Referenser

Ds 1992:96, Statsförvaltningens Europakompetens – Om behovet av kompetensutveckling hos myndigheterna inför integrationen

Keen Kerstin, Att göra våra arbetsplatser till lärande organisationer, 1990, Stencil, Volvo kompetensutveckling AB

Regeringskansliets policy för placering av svenskar som nationella experter i EU:s institutioner samt översikt över andra tidsbegränsade EU-uppdrag, utkast, 2000-07-07

Regler för nationella experter som är utstationerade vid kommissionen, C97 3402, 1998-01-07

SOU 1991:56, Kompetensutveckling – En utmaning

Verksamhetsredovisning 1999 – Forum Europa

