

A modernización da administración pública na República Federal de Alemaña

Christoph Hauschild*

A importancia relativa que se atribúe á modernización da administración pública na República Federal de Alemaña resulta moi complexa. Mentres en Baden-Württemberg o concepto dunha nova estrutura da dirección da administración do *Land* obtivo o apoio inmediato do presidente, converténdose así nun tema político, os conceptos comparables noutros *Länder* e/ou os ministerios federais non despertaron un interese semellante nos dirixentes políticos. Ata agora, a modernización da administración pública segue sendo un tema de discusión para os expertos administrativos externos e internos. No contexto da valoración do peso público dos obxectivos de modernización, non se debe subestimar a influencia das asociacións e sindicatos. Nin a Asociación Alemana de Funcionarios nin a Confederación de Sindicatos Alemáns e os seus sindicatos individuais fixeron do tema da modernización da administración pública unha reivindicación destacada da política da súa Asociación.

Ante este trasfondo, os «proxectos de modernización» que a continuación se mencionan cronoloxicamente non se poden valorar como expresión dunha estratexia común, senón que reflecten máis ben a variedade de conceptos cun grao moi diferente de transformación práctica:

— Comisión analizadora para a reforma administrativa da Cámara de Deputados de Berlín, 1984.¹

— Comisión «Nova Estructura de Dirección», Baden-Württemberg, 1985.²

— Concepto sobre o desenvolvemento do persoal do Ministerio Federal do Interior, 1988.³

— «Mellora da administración ministerial», Renania do Norte-Westfalia, 1989.⁴

— Administración de Renania-Palatinado dos anos 90, 1989.⁵

Non se pode pretender que esta enumeración sexa definitiva. Os programas de modernización mencionados deben verse nunha lista xunto coas reformas administrativas que, sobre todo desde o final dos anos 60, repetidas veces se dirixiron a ámbitos parciais do sistema global da administración pública. Cómpre sinalar aquí, entre outras cousas, as reformas municipal-territoriais realizadas con éxito, a reforma da constitución financeira entre 1967 e 1969, así como o esforzo, fracasado no esencial, na reorganización da administración ministerial⁶. O gran borrador de renovación⁷ que houbo ó principio da reforma do dereito disciplinario de 1973 ó longo dos anos tivo que ceder á causa da persistencia da administración pública. Así a todo, algunhas propostas puideron prevalecer e contribuíron ó desenvolvemento do dereito disciplinario. Disto forma parte a maior conexión entre función e status e a valoración máis aberta do rendemento individual⁸.

A diferenza dos proxectos de reformas dos anos 60 tardíos e os anos 70, os proxectos de modernización da última década desenvolvéronse baixo a presión dos reducidos medios públicos⁹. O remate da modernización está aquí estreitamente relacionado coa aspiración a unha maior efi-

* Investigador na Escola Superior de Ciencias Administrativas, Speyer, Alemaña.

ciencia na administración pública. Dito doutro xeito: a diferenza da reforma en que os motivos de política social a miúdo desempeñan un papel importante, o termo «modernización» caracteriza obxectivos tecnocráticos que están baixo o aspecto da eficacia funcional da administración pública. Nisto non se pode pasar por alto a relación causal que existe entre os reducidos recursos e as ideas de modernización. Na República Federal de Alemaña, como noutros países europeos e extraeuropeos, preténdese que os recortes financeiros na administración pública contribúan á consolidación dos orzamentos públicos. Entre todas as medidas de aforro do chamado presuposto de aforro de 1984, un 50% correspondía ós aforros no sector do persoal. Ó ascenso desmesurado do persoal durante os anos 70 seguiu unha fase de estabilidade na extensión do persoal. Leváronse a cabo reducións enormes nas empresas públicas Correos e Ferrocarril, así como no profesorado, que constitúe, con aproximadamente 600.000 empregados, o grupo máis grande da administración pública. Estes aforros, debido á redución do número de empregados a tempo completo, foron compensados en gran parte polo ascenso do número dos empregados a tempo parcial. Sen embargo, no ano 1988 houbo por primeira vez desde 1950 un descenso nos empregados da administración pública; pero só en 8.000, é dicir, o 0,2%¹⁰.

Esta observación sobre o desenvolvemento xeral do número de empregados no sector público explica un dos principais desafíos da política actual respecto ó persoal público; o incremento das tarefas públicas, así como as esixencias máis altas en relación co cumprimento das tarefas deben ser atendidos —debido ó obxectivo do aforro— sen aumento do persoal. Resulta difícil manter e gañar persoal cualificado: A comparación entre o sector privado e o público no desenvolvemento dos salarios demostra que a administración pública ten desvantaxes. Aínda que na República Federal de Alemaña non se realizan comparacións oficiais entre a economía privada e a administración pública, non cabe dúbida acerca das diferencias salariais existentes entre ámbolos dous sectores. Engádese o problema do aumento da necesidade de persoal mozo na administración pública¹¹. Mentres que en 1987 a necesidade de substitución anual debida á xubilación de colaboradores cifrouse en 75.000 empregados, prevese para o final dos anos 90 unha necesidade anual de substitución de 125.000 empregados a tempo completo por ano, sempre baixo ó presuposto de que se cubran todos os postos que quedan vacantes¹². Isto débese a que na administración pública a porcentaxe do grupo de idade comprendido entre os 50 e 60 anos é moi grande.

O carácter problemático dunha política do persoal público que segue en primeiro lugar as orientacións fiscais non é controvertido entre os expertos de persoal soamente como factor de custos, é dicir, como «problema». A modernización da administración pública consiste daquela —como resposta á orientación negativa dos recortes e da redución do persoal— en volver ver no persoal un recurso co que se poden resolver desafíos futuros. O termo inglés *human resource development*, que en parte substituíu o termo *personal management*, describe unha comprensión que se converteu nun elemento da política de empresa na economía privada, segundo a cal o éxito empresarial se mide en dependencia inmediata con respecto ós investimentos no persoal. O recrutamento dos empregados, o aspecto da flexibilidade na administración pública e a formación e a reciclaxe dos directivos tómanse a continuación como exemplos dos obxectivos de modernización da administración pública na República Federal de Alemaña.

Recrutamento

O recrutamento e a selección de solicitantes para a administración pública non están sometidos a un procedemento unitario, senón á discreción da autoridade de contratación. Isto refírese tanto ás posicións de funcionarios como ás de empregados. As autoridades só están obrigadas a observar as condicións formais de contratación vixentes para toda a administración pública como, por exemplo, determinados títulos obtidos, fidelidade á Constitución dos solicitantes, etc., sen que o mesmo procedemento de contratación estea regulado de xeito vinculante¹³. O presidente do Tribunal Federal de Contas, como instancia encargada da produtividade da administración, manifestou nun informe sobre as tarefas de persoal e a organización na administración pública, respecto ó procedemento de selección e tomando como exemplo as autoridades superiores federais, que na selección dos solicitantes federais se procede de xeito moi distinto, mesmo na comparación en-

tre os ministerios federais¹⁴. Críticase que o procedemento practicado pola maioría dos ministerios para gañar persoal carece de tácticas de decisión axeitadas. Ademais, a causa da sistemática deficiente, abririáanse marxes discrecionales de proceder que poderían favorecer aspectos non necesariamente materiais e dificulta-la transparencia da toma de decisións. O informe maniféstase, polo tanto, explicitamente a favor da maior sistematización nos procedementos de selección.

O chamado «procedemento Assessment-Center», que se aplica en parte na administración pública, promete ofrece-la maior sistematización reivindicada sobre a decisión de selección. O «procedemento Assessment-Center» caracterízase polo tipo de selección vinculada ás tarefas, é dicir, examínanse as facultades especiais que na posterior carreira profesional constitúen os criterios para as decisións de ascenso. Un inconveniente deste procedemento represéntano os altos custos que supón. Na práctica, só sería axeitado no caso de que houbera que cubrir a un tempo un número máis elevado de postos.

A perspectiva da falta de xente nova parece pedir, en lugar dunha maior formalización, ademais, unha maior individualización no recrutamento. Para poder resistir no mercado de traballo actual fronte á economía privada, cómpre pór á disposición do patrón público un instrumento de incentivos que poida aplicar de forma flexible e axeitada á situación. De acordo con esta idea directriz, introduciuse na reforma de correos de 1989 pola que os Correos federais alemáns foron divididos nas tres empresas públicas Servicio de Correos (Postdienst), Banco Postal (Postbank) e Telecomunicacións (Telecom) na Lei sobre a constitución empresarial de Correos federais alemáns do 8 de xuño de 1989, unha prescrición en relación coa formación de mozos. Segundo esta estipulación (parágrafo 55 da Lei da constitución de Correos) pódense conceder incentivos económicos a aqueles que demanden emprego en ámbitos en que existe unha falta de solicitantes novos con formación, falta que doutro xeito sería difícil de eliminar nun prazo previsible. Para conseguir persoal mozo cualificado é posible, ademais, outorgar a alumnos ou estudantes medidas de subvención, sempre que exista un interese empresarial en asegurar de xeito duradeiro a súa situación. Así, autorízase a cada unha das empresas de Correos a formar determinados alumnos ou estudantes para o traballo nesta entidade, co fin de conseguir unha integración posterior nunha das carreiras do funcionario.

Polo que se refire ós ámbitos especiais da administración pública, estase reflexionando sobre se a problemática da xente nova non se podería resolver a través da privatización. Un exemplo actual represéntano os controladores aéreos que, como colaboradores do Instituto Federal de Seguridade Aérea (Bundesanstalt für Flugsicherung) teñen unha relación de emprego como funcionarios. A crecente necesidade de persoal debida ó incremento do tráfico aéreo agudízase pola circunstancia de que ata 1995 se perderán o 50% dos controladores aéreos actuais por razóns de idade. Segundo a opinión do ministro federal de transportes competente, os desafíos no ámbito da seguridade aérea non se poden solucionar baseándose no dereito actual do orzamento para o persoal, do ascenso e dos salarios. Preconiza, polo tanto, a forma de organización privada. Ademais dos aspectos de dereito disciplinario, esta discusión posúe tamén aspectos de dereito constitucional e aínda non se pechou. A pesar de que os exemplos de Correos e da seguridade aérea máis ben perenzan á «periferia» da administración pública, queda de manifesto que o obxectivo pode mesmo chegar a estar en conflito coas realidades do mercado de traballo.

Flexibilidade na administración pública

O concepto de flexibilidade, que xa se mencionou no contexto do recrutamento, está unido de xeito inseparable ós obxectivos dos programas de modernización. Se as actividades da OECD respecto á administración pública se toman como medida da evolución internacional, pódese interpretar que este concepto ten unha importancia alén das fronteiras cun efecto unificador¹⁵. O mesmo contido do termo «flexibilidade» a penas resulta posible de definir; esta característica adoita ser inmanente a tales conceptos xerais. Na República Federal de Alemaña, o concepto é importante respecto ó dereito disciplinario, ós soldos e ó emprego funcional dos empregados da administración pública.

Con respecto ó dereito disciplinario, os expertos en persoal desexan especialmente conseguir unha maior elasticidade no dereito de escala e ascenso. O dereito de escala prevé unha división das funcións e dos funcionarios en catro grupos de carreira: escala subalterna, escala auxiliar, escala executiva e escala técnica que, pola súa banda, están subdivididos segundo soldos. De acordo coa opinión do presidente do Instituto Federal de Emprego (Bundesanstalt für Arbeit) os regulamentos de escala e ascenso frean o rendemento e desmotivan pola súa rixidez, e poden crear un comportamento de ascenso previsible e unha mentalidade marcada polo cargo. A comisión formada en Renania-Palatinado para a modernización da administración pronúnciase tamén a favor da flexibilidade do dereito de escala. Entre as razóns que se mencionan destacan por unha banda a deficiente demanda no mercado de traballo e por outra a necesidade do recoñecemento reforzado polo rendemento¹⁶.

Á parte disto inténtase obter, na política de persoal, unha marxe de decisión máis grande no que se refire ós sistemas de soldos e remuneracións. A reforma de Correos contén dúas medidas notables para a flexibilización do aspecto financeiro dos contratos de traballo. A primeira medida refírese ós empregados con cometidos directivos ou con funcións especialmente importantes. Para eles pódese prever un contrato de traballo fóra do convenio. Desta maneira, respecto á contía do soldo, evítanse as restricións que se impoñen tanto polo dereito de escala coma polo convenio. A segunda medida prevé complementos de rendemento para os funcionarios. No caso presente, os complementos deben diferenciarse segundo o grao dos rendementos, aínda que non poderían sobrepasalo importe constituído pola diferenza entre o soldo base final do funcionario e o soldo base final do segundo grupo de soldo superior.

Así a todo, a utilización do rendemento como incentivo económico é problemática. As experiencias internacionais amosan que o emprego, adaptado á economía privada, dun complemento financeiro vinculado ó rendemento moi dificilmente se pode transferir á administración pública. A confianza a que está sometida a remuneración na economía privada non se pode observar na administración pública por razóns do estado de dereito. Os sistemas de complementos financeiros conteñen, ademais, o perigo de que se esperen esperanzas que non se poden cumprir. Os patróns públicos non son capaces de competir co nivel de soldo da economía privada, que serve de medida de comparación precisamente ós funcionarios con responsabilidades directivas¹⁷.

A práctica de incentivos de rendemento financeiros confirma a opinión de que sō mediante incentivos inmateriais se pode conseguir un fomento da motivación permanente. Neste sentido, é posible remitir ós resultados dun proxecto de investigación empírica que se realizou no Instituto de Investigación da Administración Pública na Escola Superior de Ciencias Administrativas¹⁸. Segundo resultados obtidos baseándose nas informacións proporcionadas polos directivos ós que se lles fixo a enquisa, actúan como factores de motivación duradeiros en primeiro lugar a concesión de marxes amplas de acción e decisión, a transferencia de responsabilidade, a inclusión dos colaboradores na planificación e nas decisións, o recoñecemento positivo do rendemento e un clima de traballo aberto cara ás novas ideas.

O fomento da mobilidade funcional dos colaboradores forma tamén parte dos obxectivos de flexibilización que concirnen ó comportamento do rendemento. No informe do goberno do Land de Renania do Norte - Westfalia, dise sobre este tema o seguinte:

«O goberno do Land opina que a mesma permanencia demasiado longa dos empregados da escala superior no mesmo campo de actividade ten inconvenientes graves para as autoridades públicas e os empregados. Conduce á estreiteza de punto de mira, reforza a tendencia ó perfeccionismo excesivo, fomenta a creación dunha mentalidade baseada en categorías «corporativas» e diminúe a capacidade crítica, a creatividade e a disposición innovadora debido á uniformidade dos problemas.»¹⁹

Por esta razón, unha serie de programas de modernización prevé a obriga do cambio entre

seccións. Ademais, o aspecto da mobilidade convértese nun criterio esencial de decisión para o ascenso, ó supeditar este ás experiencias profesionais feitas en varias seccións administrativas.

Así a todo, existen considerables conflitos en obxectivos entre as distintas aspiracións de flexibilización. A concesión de complementos financeiros e a pretendida mobilidade funcional poden chegar a estar en contradición entre si cando o cambio para outra sección está ligado á perda do complemento. Un exemplo coñecido existente na praxe de persoal alemá representa o efecto do complemento ministerial que se concede ás autoridades superiores federais e dos *Länder*. Por iso, entenderíase mal o obxectivo dunha maior flexibilidade na administración pública se levase a máis fragmentación nas relacións de traballo, no que se refire á parte financeira e ó dereito de status. Pola contra, cómpre quizais entender a flexibilidade como un reto á xestión persoal para reaccionar ante os desafíos sociais e poder motivar adecuadamente os colaboradores no *management* administrativo cotián. Nisto, a conformación do posto de traballo ten unha importancia considerable: os espazos libres para o traballo creativo e a iniciativa propia, o fomento da independencia dos colaboradores, unha conformación do mundo do traballo axeitada á familia e ó desenvolvemento innovador de novas técnicas son palabras claves que se repiten a miúdo neste contexto. Ademais, disto forma parte a pregunta de en que medida o sistema tradicional de orzamentos se pode flexibilizar mediante a concesión de medios de disposición persoais para fins e tarefas referentes ó posto de traballo. Estes e outros obxectivos só se poden realizar se os niveis de dirección da administración son compartidos, converténdose na medida das súas propias decisións de *management*.

Formación e emprego dos directivos

Nos conceptos de modernización, os directivos transfórmanse en garantía dunha administración eficaz, porque poden aceptar os desafíos sociais e convertelos nas realizacións das tarefas públicas. A calidade da administración posúe aquí unha conexión directa coa calidade dos directivos. Esta forma de ver corresponde ás convicións básicas da política persoal da economía privada, que presenta un desenvolvemento máis adelantado con respecto á administración pública a causa dos sistemas de dirección diferenciados que se aplican e grazas á formación e á reciclaxe permanentemente adaptada e desenvolvida dos directivos máis novos.

A formación e o emprego dos directivos pertencen ós aspectos da política persoal na administración pública alemá que non só foron algúns dos máis discutidos durante os últimos anos, senón que tamén tiveron como consecuencia os cambios máis substanciais. A creación da Academia de Dirección do *Land* de Baden-Württemberg en Karlsruhe, que desde outubro de 1986 leva a cabo cursos para os directivos potenciais cunha duración de quince meses, espertou unha atención nacional²⁰. A constitución dun Instituto de Dirección en Renania-Palatinado prevista para principios de 1991 pódese atribuír ó efecto de iniciativa provocado polo modelo de Baden-Württemberg. Nos programas curriculares de formación dos directivos non se trata primordialmente de facilitar coñecementos materiais específicos, senón que se pretende que se aprendan técnicas de *management*, que se obtenzan coñecementos sobre a eficiencia e a produtividade da administración e que se desenvolva a facultade de innovación. Neste sentido, a Academia de Dirección de Baden-Württemberg subdivide o seu programa curricular en tres competencias que deben adquirí-las futuros directivos: unha competencia social, unha competencia transversal xeral e unha competencia comunicativa²¹.

En canto á administración municipal alemá, reivíndicase tamén unha reciclaxe especial para os directivos. Na administración municipal, do mesmo xeito que na administración federal e dos *Länder*, descoñécese, case por completo, a planificación e orientación do persoal unida a medidas de reciclaxe²². A capacidade de desempeñar tarefas de xeito integrativo, é dicir, tendo en conta habilmente tanto os intereses municipais e rexionais como os dos cidadáns, representa un dos desafíos futuros decisivos para os directivos municipais²³.

A discusión sobre a formación e o desenvolvemento dos directivos aínda levanta múltiples interrogacións. Por exemplo, é moito discutido en que fase da carreira profesional se pretende realizar a preparación para as funcións de dirección, é dicir, durante a formación inicial de introducción ou ben

despois dalgúns anos de experiencia profesional. Tamén varían os conceptos referentes á realización; como alternativas, ofrécense ou ben cursos de formación únicos de longa duración ou ben unha formación vinculada ás distintas fases profesionais. Prevese que no Instituto de Dirección de Renania-Palatinado se realice un proxecto diferente ó de Karlsruhe. Mentres que en Karlsruhe se inspiraron sobre todo na concepción do exemplo da ENA²⁴, en Renania-Palatinado previsiblemente se dea preferencia a un modelo que relaciona máis a formación e o traballo concreto²⁵.

Para a praxe de persoal alemana, sen embargo, a decisión básica a favor dun curso específico parece máis importante cá forma. Mediante a formación de dirección e de directivos, ligada a unha comprensión común do desempeño de tarefas públicas, non en último lugar, poderíanse mellorar as relacións de comunicación entre os niveis de dirección dentro da administración. A noción *corporate identity* en gran medida descoñecida aínda na administración, que describe esta aspiración, únese á idea de que «o coñecemento da empresa propia» se pode mellorar mediante a información temperá dos colaboradores, mesmo sobre os transbordos, conexións globais e tendencias do seu traballo²⁶. É típico que exista na administración pública un sistema de recompensa que só premia as informacións «cara a arriba» pero non «cara a abaixo»²⁷. As estruturas de comunicación con frecuencia distintas existentes na economía pódense atribuír sobre todo á cultura de organización das firmas norteamericanas, que respecto ó *management* do persoal perseguen un delineamento relativamente equitativo. Os barreiros de status considéranse como obstáculo para a realización da medida individualizada do rendemento.

Perspectiva

Como noutros estados membros da CE, o proceso da integración europea leva consigo para a República Federal de Alemaña unha nova forma de internacionalización no desempeño das tarefas públicas. Isto ten dimensións especiais na política de persoal, dado que a comprensión mutua e a cooperación entre as administracións públicas dos estados membros tanto entre eles como coas institucións europeas precisa da preparación axeltada e da motivación dos colaboradores²⁸. O Institut Européen d'Administration Publique, Maastricht, recolleu este desafío desenvolvendo programas especiais para as administracións dos estados membros. Esta oferta de reciclaxe nunha institución europea é aproveitada tanto pola federación como polos distintos *Länder*. No nivel internacional, sobre todo a Academia Federal para a Administración Pública desenvolveu unha oferta de reciclaxe respecto ás CE²⁹. Así a todo, o círculo de persoas que poderían participar nestas ofertas é aínda moi reducido. Ademais, falta o coñecemento dos sistemas administrativos dos demais estados membros, de maneira que a «reciclaxe europea» se limita, polo que se refire ós temas, case exclusivamente ó sistema dos órganos da CE.

As necesidades da política de persoal a consecuencia da integración europea progresiva, engádense, na República Federal de Alemaña, a necesidade de adaptar, no marco da reunificación alemana, o antigo «servicio do Estado socialista» da RDA ó estándar da administración pública no estado de derelto. A antiga RDA espera que a parte da República Federal lle preste axuda administrativa para a formación e a reciclaxe dos seus funcionarios de estado, os cales ata agora debían cualificarse para o traballo na administración mediante unha formación político-ideolóxica. A administración pública da RDA comprendíase como modelo oposto ás formas tradicionais da funcionariado alemán. Entón o rexestamento ás estruturas occidentais da administración pública resultou máis radical que noutros antigos países socialistas como, por exemplo, Polonia e Hungría. Pódese prever que a RDA, na reforma da súa administración, imitará o modelo da administración pública da República Federal. Polo tanto, haberá unha necesidade considerable de programas de formación e reciclaxe en que a Escola Superior de Ciencias Administrativas de Spjra prestará unha contribución propia.

NOTAS

1. Segundo informe (Informe final) da Comisión analizadora para a reforma administrativa do 30-5-1984 da Cámara de Deputados de Berlín (Impreso 9/1829).
2. Informe da Comisión Nova Estructura de Dirección Baden-Württemberg, tres volumes, 1985.
3. Conf. G. Leis, Erfahrungen und Überlegungen zur Verwendungsplanung, en: H. Siedentopf (edit.), Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, Baden-Baden, 1989, páxs. 222 ss.
4. Informe do Goberno dirixido á Comisión principal do parlamento do Land de Renania do Norte - Westfalia, 1989.
5. Bericht der Zwanziger-Kommission: Ein Beitrag zum Verhältnis Bürger - Staat (Informe da Comisión dos Vinte: Unha contribución á relación cidadán - Estado), edit. por: CDU-Landesverband Rheinland-Pfalz, Maguncia, 1989.
6. Polo que se refire ós detalles: K. König, La riforma amministrativa in Germania, en: S. Cassese/C. Franchini (edit.), Tendenze recenti della riforma amministrativa in Europa, Bologna, 1989, páxs. 77 ss.
7. Conf. Comisión de Estudios para a reforma do dereito administrativo público: Informe da Comisión, Baden-Baden, 1973.
8. H. Siedentopf, Dienstrechtreform - eine Bilanz nach 10 Jahren, en: Zeitschrift für Beamtenrecht, 1986, pág. 158.
9. H. Siedentopf / C. Hauschild, Politiques de personnel en République fédérale d'Allemagne: pénurie de ressource et programmes de modernisation, en: Revue Internationale des sciences administratives, 1988, páxs. 597 ss.
10. W. Breidenstein, Personal im öffentlichen Dienst am 30. Juni 1988, en: Wirtschaft und Statistik, 1990, pág. 130.
11. B. Becker, Öffentliche Verwaltung: Lehrbuch für Wissenschaft und Praxis, Percha, 1989, pág. 847.
12. W. Breidenstein, Personal im öffentlichen Dienst am 30. Juni 1988, en: Wirtschaft und Statistik, 1990, pág. 925.
13. J. Ziller, Égalité et mérite: L'accès à la fonction publique dans les États de la Communauté européenne, Bruxelles, 1988, páxs. 168 ss.
14. Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Personal- und Organisationsaufgaben in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel oberster Bundesbehörden (Encargado para o control da produtividade da administración, tarefas de persoal e de organización na administración pública explicadas no exemplo das autoridades federais superiores), Stuttgart, 1987, pág. 20.
15. OECD, Flexible personnel management in the public service, Paris, 1990.
16. Zwanziger-Kommission, *ibidem*, páxs. 14 s.
17. R. Koch, Comparative Comments on the Development of a Public Personnel Policy for Senior Executives, aparecerá proximamente en: Canberra Bulletin of Public Administration.
18. Conf. Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen, edit. por: Akademie des Deutschen Beamtenbundes / Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 1989.
19. Bericht der Landesregierung, *ibidem*, parte B, pág. 3.
20. Sobre os detalles do programa de formación na Academia de dirección de Karlsruhe conf. Siedentopf / Hauschild, Politique du personnel, *ibidem*, páxs. 515 ss.
21. Conf. o sumario do programa curricular en T. Müller, Die Führungskräfteakademie des Landes Baden-Württemberg, en: H. Siedentopf (edit.), Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, Baden-Baden, 1989, pág. 88.
22. D. von Richthofen, Verwaltungsmodernisierung in deutschen Städten durch Aus- und Weiterbildung, en: Zeitschrift für Beamtenrecht, 1990, pág. 74.
23. Sobre a administración pública a nivel municipal conf. os Informes alemáns de C. Autexier, H. Siedentopf / C. Hauschild, M. Degen, R. Kirchherr en: La formation et le reclutement des agents territoriaux dans l'Europe des douze - Perspectives 1992, CNFPT, Paris, 1989.
24. G. Teufel, Die Führungskräfteakademie des Landes Baden-Württemberg, en: Verwaltungsarchiv, 1988, pág. 85.
25. Tamén en Renania do Norte - Westfalia: conf. Bericht der Landesregierung, *ibidem*, parte B, pág. 85.
26. Zwanziger Kommission, *ibidem*, pág. 13.
27. J. Jabes / D. Zussmann, Organizational culture in public bureaucracies, Table Ronde de l'Institut International des Sciences Administratives «Administration sans bureaucratie», Budapest, 30-8/2-9 do 1988, páxs. 20 ss.
28. V. Backes, Europäische Fortbildung für nationale Beamte, en: H. Siedentopf (edit.) Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, Baden-Baden, 1989, pág. 118.
29. Conf. D. Vaubel, Die europäischen Gemeinschaften in der dienstlichen Fortbildung, en: Verwaltung und Fortbildung, 1988, páxs. 54 ss.