

*Standards of Excellence
for education and training in Public Administration*

Nazioni Unite
Dipartimento degli Affari Economici e Sociali (UNDESA)
Associazione Internazionale delle Scuole e degli Istituti di Amministrazione (IASIA)
Task Force sugli *Standards of Excellence*
for education and training in Public Administration

Rapporto Finale

Maggio 2008

La *Task Force* sugli *Standards of Excellence for education and training in Public Administration* (criteri di eccellenza per l'educazione e la formazione nella Pubblica Amministrazione) inizia a operare nel luglio del 2005 su iniziativa della Divisione per la gestione e lo sviluppo della Pubblica Amministrazione (DPADM), Dipartimento degli Affari Economici e Sociali (DESA) delle Nazioni Unite (UN) in *partnership* con l'Associazione Internazionale delle Scuole e degli Istituti di Amministrazione (IASIA).

La prima riunione si tiene a Como, le successive a Varsavia e Bruxelles. I

Per conto della *Task Force*, le Nazioni Unite conducono altresì un'ampia rassegna delle istituzioni dedicate alla formazione e all'addestramento della Pubblica Amministrazione e finanziano la pubblicazione del volume "*Excellence and leadership in the Public Sector: the role of education and training*", a cura di Allan Rosenbaum e John-Mary Kauzya.

Inoltre, sia UN che *Task Force* commissionato diversi articoli, tra i quali:

- "*National Organization Arrangements for Delivering Public Administration Education and Training*" di Natalya Kolisnechenko.
- "*Quality Standards in Public Administration Education and Training*" di Theo van der Krogt.
- "*Public Affairs Education: Adding Value in the Public Interest*" di Kathryn E. Newcomer.
- "*Standards of Public Administration Education and Training in Selected Countries in Asia*" di R.K. Mishra.
- "*Quality Assurance in the Rising International Market for Public Affairs Education*" di Laurel McFarland.

Il lavoro della *Task Force* porta all'elaborazione di un Rapporto sugli *Standards of Excellence* nella formazione e l'addestramento. Tale rapporto contiene anche i criteri proposti con i quali valutare il progresso di un'istituzione nel raggiungimento degli *Standards of Excellence* e una *checklist* (lista di controllo) che può essere utilizzata da singole istituzioni per lavorare sugli Standard.

I membri della *Task Force* sono:

- **Allan Rosenbaum**, Presidente della Task Force UNDESA/IASIA, Presidente attuale della IASIA e Direttore dell'*Institute for Public Management and Community Service* nella *Florida International University* (FIU), Miami, Florida, USA;
- **Guido Bertucci**, Co-Coordiatore della Task Force e Direttore, Division for Public Administration and Development Management/United Nations Department of Economic and Social Affairs (DPADM/UNDESA).
- **Turgay, Ergun**, Co-Coordiatore della Task Force e Direttore Generale, Public Administration Institute for Turkey & the Middle East (TODAIE), Ankara, Turkey, e Presidente uscente della IASIA, Bruxelles, Belgio;

- **Barbara Kudrycka**, Ministro di Higher Education and Science, Government of Poland, Varsavia, Polonia;
- **Natalya Kolisnichenko**, Professore Associato, Department of European Integration Odessa Regional Institute of Public Administration, National Academy of Public Administration Office of the President, Odessa, Ukraina;
- **Blue Wooldridge**, Professore, L. Douglas Wilder School of Government and Public Affairs, Virginia Commonwealth University, Department of Political Science and Public Administration, Richmond, Virginia, USA;
- **Theo van der Krogt**, Segretario Generale, European Association for Public Administration Accreditation, Twente, Olanda;
- **John-Mary Kauzya**, Direttore Generale, Governance Systems and Institutions Unit in the Division of Public Administration and Development Management /United Nations Department of Economic and Social Affairs (DPADM/UNDESA);
- **Ludmila Gajdosova**, Direttore Esecutivo, Network of Schools and Institutes of Public Administration of Central and Eastern Europe, Bratislava, Slovakia;
- **Jide Balogun**, in passato Direttore Generale della *Administrative Staff College* della Nigeria e Consigliere Interegionale delle U N.;
- **R.K. Mishra**, Professore Ordinario e Direttore, Institute of Public Enterprise, Osmania University, India;
- **Bianor Cavalcanti**, Direttore, Brazilian School of Public Administration, Gertulio Vargas Foundation (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, Brasile;
- **Mark Orkin**, Direttore Generale, Southern African Management Development Institute (SAMDI), Pretoria, Sud Africa;
- **Margaret Saner**, Direttore, Institutes Initiative CAPAM – Commonwealth Association for Public Administration and Management, United Kingdom.

Gli Standards of Excellence

Il presupposto fondamentale è che i cittadini pretendono dalle organizzazioni e istituzioni del settore pubblico servizi e prestazioni di elevata qualità ed efficienza e che una migliore *governance* è legata fundamentalmente a una preparazione più efficace dei pubblici funzionari e dirigenti.¹ Pertanto, le persone che lavorano nel settore pubblico devono possedere i livelli più elevati di professionalità e preparazione e le istituzioni che formano e addestrano queste risorse umane devono sempre perseguire l'eccellenza.

In una precedente pubblicazione della *Task Force*, “*Excellence and leadership in the Public Sector: the role of education and training*”, Allan Rosebaum indica l'obiettivo della *Task Force* in questo modo:

L'intento di questo sforzo congiunto è sviluppare standard oggettivi che riguardano la natura dell'eccellenza nella formazione e nell'educazione dell'amministrazione pubblica. La speranza è che tali standard consentiranno alle singole istituzioni di auto-valutarsi, al fine di determinare le risorse necessarie per raggiungere l'eccellenza.

È chiaro che gli standard proposti sono intesi come strumento di auto-valutazione in un processo di apprendimento, non come misura per “giudicare” programmi e istituzioni. Nella stessa pubblicazione, Blue Wooldridge propone un insieme di caratteristiche possedute da scuole e istituti di amministrazione con elevate prestazioni - sia agenzie del settore pubblico, sia istituzioni per la formazione e l'educazione - e le usa come base per sviluppare criteri di valutazione dell'eccellenza nella formazione ed educazione nell'amministrazione pubblica.² Tra le numerose caratteristiche che Wooldridge suggerisce per le organizzazioni che vogliono perseguire elevate prestazioni, ci sono:

- Partecipazione a una visione e a una missione descritte con chiarezza
- Concentrazione sulla qualità del servizio per il cliente
- Valorizzazione e responsabilizzazione del personale pubblico
- Valorizzazione delle diversità
- Comunicazione efficace

La loro attuazione rappresenta una sfida importante per tutte queste organizzazioni e sono queste criteri che la *Task Force* ha cercato di esaminare elaborando gli *Standards of Excellence*. Come ha sottolineato Guido Bertucci, Direttore della Divisione per la Gestione e lo Sviluppo della Pubblica Amministrazione (DPADM) presso le Nazioni Unite: “*l'iniziativa UN/IASIA ha come premessa l'idea che i programmi di formazione nella Pubblica Amministrazione debbano essere concepiti e realizzati con l'obiettivo di permettere ai leader presenti e futuri del settore pubblico di affrontare efficacemente le sfide principali del mondo di oggi*”.³

I criteri degli Standards of Excellence

Nella congiuntura storica attuale, la *Task Force* ha ritenuto che l'intento della formazione e dell'educazione nell'amministrazione pubblica debba esser quello di dotare gli

¹ Rosenbaum, et al. 2007: p. viii

² Wooldridge 2007.

³ Bertucci 2007.

amministratori pubblici delle competenze e capacità utili a migliorare la qualità della vita, soprattutto per i membri della società più svantaggiati economicamente, socialmente e politicamente.

1. **Vocazione di servizio pubblico.** La *faculty* e l'amministrazione di programmi di formazione si definiscono attraverso la loro vocazione fondamentale al pubblico servizio. In tutte le attività (insegnamento, formazione, ricerca, assistenza tecnica, etc...) e in ogni momento, sono assolutamente dedicati al soddisfacimento del pubblico interesse e alla costruzione di istituzioni democratiche. Questo sarà vero in tutte le componenti del programma, compresi gli elementi organizzativi interni e le attività a livello locale, regionale, nazionale e internazionale.
2. **Sostegno dei valori di pubblico interesse.** La *faculty* e l'amministrazione di programmi di formazione riflettono la loro partecipazione al progresso del servizio pubblico, sia perché sono a esso rivolti, sia per il loro sforzo nella creazione di una cultura della partecipazione, dedizione, reattività ai bisogni dei cittadini e responsabilità in tutte quelle organizzazioni e istituzioni con cui vengono in contatto. Così facendo, sia attraverso la pedagogia, sia con gli esempi, preparano studenti e formatori a servizi pubblici del più elevato livello di qualità.
3. **Combinare studio, pratica e servizi alla comunità.** Poiché l'amministrazione pubblica è una scienza applicata, i contenuti e la gestione del programma sono dedicati all'integrazione di teoria e pratica e, quindi, si basano sullo know how derivante da una qualità della ricerca più elevata nonché da una migliore esperienza pratica. Di conseguenza, la *faculty*, l'amministrazione e gli studenti sono attivamente coinvolti attraverso lezioni, formazione, ricerca e attività di servizio, insieme a tutte le comunità di attori interessati, dal più piccolo villaggio o periferia cittadina, alla comunità globale.
4. **La centralità della *faculty*.** L'impegno e la qualità del corpo docente della facoltà (e/o dei formatori) è elemento centrale per il perseguimento degli obiettivi dei programmi di formazione in tutte le aree di attività. Di conseguenza, deve sussistere, in particolar modo nei programmi che attribuiscono titoli, una *faculty* centrale impegnata a migliorare i livelli dell'insegnamento, della formazione e della ricerca e dotata di autorevolezza e responsabilità adeguate agli standard di *governance* del programma. Il corpo della *faculty* deve essere remunerato a un livello che gli consenta di dedicare tutta la propria attività professionale al perseguimento degli obiettivi del programma e deve inoltre essere disponibile in modo adeguato e coerente con la propria missione. A questo proposito, lo standard minimo potrebbe essere rappresentato dal rapporto di 1 membro di *faculty* per ogni 20 studenti di livello specialistico e almeno 4 membri a tempo pieno nella *faculty*. Le responsabilità d'insegnamento del corpo docente non dovrebbero essere maggiori di 2 corsi accademici (o il loro equivalente in un'istituzione di formazione) in ogni momento del calendario accademico, in modo da assicurare il proprio coinvolgimento nelle attività di ricerca, formazione, servizio e assistenza tecnica.
5. **L'eshaustività è un elemento centrale del programma.** Un elemento essenziale per perseguire l'eccellenza nella formazione pubblica è la totale vocazione della *faculty* e della sua amministrazione per la diversità d'idee e composizione. I partecipanti ai programmi - studenti, formatori, formati, amministratori e membri della *faculty* - possono provenire da diverse comunità razziali, etniche e demografiche. Le idee, i concetti, le teorie e le pratiche affrontate nei programmi devono rappresentare una vasta

varietà d'interessi e approcci intellettuali. La completezza all'interno di un programma, in termini di coinvolgimento individuale e sensibilità ai problemi di etnicità, nazionalità, razza, genere e accessibilità per tutti, ha lo scopo anche di promuovere il coinvolgimento complessivo in termini di idee. Le due forme di coinvolgimento, intellettuale e partecipativo, sono punti di riferimento chiave dei programmi di eccellenza.

6. **Un curriculum a orientamento ben definito e recettivo.** Un obiettivo principale della formazione pubblica è quello di educare amministratori pubblici in grado di fornire un contributo forte e positivo al servizio pubblico in genere e alle organizzazioni cui appartengono. Questo richiede programmi di formazione che abbiano missioni coerenti alla sviluppo dell'organizzazione e dei curricula. Inoltre, è fondamentale che coloro che formano gli amministratori pubblici comunichino e lavorino con un atteggiamento adeguato e recettivo nei confronti delle organizzazioni per cui preparano studenti e allievi. Ed è necessario che lo studente e/o allievo acquisisca una forte vocazione a fare la differenza e impari a usare una comunicazione efficace (sia orale che scritta) con le persone con cui lavora.
7. **L'adeguatezza delle risorse è un elemento determinante.** La creazione di un programma di eccellenza nella formazione della Pubblica Amministrazione richiede la disponibilità di risorse adeguate e di diverso tipo: da quelle locali alla tecnologia, dalle librerie ai servizi agli studenti (in termini di assistenza negli incontri ma anche esigenze di alloggio, assistenza medica, ecc.). La disponibilità di tali risorse è ovviamente in funzione della disponibilità di mezzi finanziari adeguati, ossia sufficienti a sostenere personale a tempo pieno della *faculty* e/o allievi; a fornire assistenza necessaria a studenti e *faculty* (così come permettere di partecipare a conferenze internazionale, ecc.); a garantire la disponibilità di aule adeguate, fondi per la ricerca, spazi per gli incontri, uffici individuali per ogni membro della *faculty* e, se necessario, per gli studenti.
8. **Equilibrare collaborazione e concorrenza.** Infine, è di notevole importanza che tra *faculty*, formatori/docenti, amministratori e studenti/allievi esista una condivisione di obiettivi e missione che scaturisca dalla vocazione del programma al rafforzamento dell'interesse pubblico. Deve anche esserci un senso di determinazione, perfino di competitività, che orienti il programma ai migliori traguardi e crei un desiderio di raggiungere e superare *standards of excellence*, ovvero norme di eccellenza, mondiali.

Per valutare il raggiungimento di questi *standards of excellence* è necessario dotarsi di criteri appropriati con i quali misurare il progresso dei programmi di formazione.